



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ODBOR INŽENÝRSTVÍ RIZIK

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

ANALÝZA RIZIK V BANKOVNÍM SEKTORU

RISK ANALYSIS IN BANKING

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Grycová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vladimír Adamec, CSc.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Studentka: **Bc. Jana Grycová**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vladimír Adamec, CSc.**
Akademický rok: 2019/20
Ústav: Odbor inženýrství rizik

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Analýza rizik v bankovním sektoru

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Řízení rizik je v současné době nedílnou součástí jakéhokoliv odvětví a samozřejmě i banky se při provádění své činnosti setkávají s řadou rizik, které ovlivňují hospodaření bank, jejich důvěryhodnost a celkové postavení v rámci finančního systému. Z pohledu banky je úvěrové riziko považováno za nejpodstatnější, jelikož je spojeno s poskytováním úvěrových produktů, které tvoří výraznou část bankovních úkonů a ovlivňují tak chod bank.

Cíle diplomové práce:

Cílem práce je analýza a vyhodnocení rizik danými metodami při poskytování spotřebitelského úvěru bankou v České republice.

Seznam doporučené literatury:

ZIEGLER, K., ŽALMAN, L., ŠPERL, J., MRKVA, J., ČERNÝ, L., LUKÁŠ, V., NIDETZKÝ, T. Finanční řízení bank. Bankovní institut a.s., Praha, únor 2005. ISBN: 80-7265-078-5.

KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. 1. vyd. Praha: Linde, 2011, 568 s. : il. ISBN 9788072018352.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

DVOŘÁK, P. Bankovníctví pro bankéře a klienty. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Linde, 2005. 681 s. ISBN 807201515X

JÍLEK, J. Finanční rizika. 1. vyd. Praha : Grada 2000. 635 s. ISBN 8071695793

SEKERKA, B. Řízení bankovních rizik. Praha: Profess, 1998. 203 s. ISBN 8085235560

VLACHÝ, J. Řízení finančních rizik. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2006. 256 s. ISBN 8086754561.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně, dne

L. S.

prof. Ing. Vladimír Adamec, CSc.
vedoucí odboru

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Diplomová práce je věnována problematice řízení rizik v bankovním sektoru. Zabývá se aplikací metod a analýzou pro hodnocení rizik. Z vyhodnocených analýz jsou navržena opatření, která mají za úkol snížit zjištěná rizika v bance Sberbank CZ, a.s. Práce je rozdělena do tří částí. V první části je náhled do problematiky, historie a aktuálních trendů. Následně jsou vybrány metody, pomocí kterých je zpracována další část a v poslední části jsou navržena opatření, která vedou ke snížení zjištěných rizik v bance.

Abstract

This thesis is devoted to the issue of risk management in the banking sector. It deals with methods application and analysis of risk assessment. Out of the evaluated analyses, there are proposed measures designed to reduce the identified risks at Sberbank CZ, a.s. The thesis is divided into three parts. In the first part, there is an insight into the issue, history and current trends. Subsequently, there are selected methods via which the next part is elaborated and in the last part there are suggested measures which lead to the reduction of identified risks in the bank.

Klíčová slova

Řízení rizik, rizika, 7S, SWOT, banky, analýza

Keywords

Risk management, risks, 7S, SWOT, banks, analysis

Bibliografická citace (vzor, generuje se v IS)

GRYCOVÁ, Jana. *Analýza rizik v bankovním sektoru*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/117057>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor inženýrství rizik. Vedoucí práce Vladimír Adamec.

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Název práce“ jsem vypracoval/a samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor/ka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil/a autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl/a nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědom/a následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu prof. Ing. Vladimírovi Adamcovi, za cenné rady, odborné konzultace, a především za ochotu a čas, který mi při zpracování práce věnoval. Další poděkování patří mé rodině a přátelům, kteří mě při mém studiu podporovali.

OBSAH

OBSAH	8
1 ÚVOD	10
2 SOUČASNÝ STAV	11
2.1 Přístupy k bankovnímu riziku	11
2.2 Řízení rizik V ČR a v zahraničí	15
2.2.1 Řízení rizik – Česká spořitelna	15
2.2.2 Řízení rizik – Deutsche Bank AG	16
2.3 Pravidla basel a jejich vývoj v Evropě	17
2.4 ZÁTĚŽOVÉ TESTY	20
2.4.1 Dohledové zátěžové testy	20
3 FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ	21
4 POUŽITÉ METODY	22
4.1 SLEPT ANALÝZA	22
4.2 PORTEROVA ANALÝZA	23
4.3 ANALÝZA 7S	23
4.4 SWOT ANALÝZA	24
4.5 Analýza WHAT IF	24
5 VLASTNÍ ŘEŠENÍ / DOSAŽENÉ VÝSLEDKY	25
5.1 Základní údaje	25
5.1.1 Nabídka produktů Sberbank.cz	26
5.2 SLEPT analýza	27
5.2.1 Sociální faktory	27
5.2.2 Legislativní faktory	28
5.2.3 Politické faktory	29
5.2.4 Ekonomické faktory	29
5.2.5 Technologické faktory	30
5.3 Porterova analýza	31
5.3.1 Vstup nové konkurence	31
5.3.2 Hrozba substitutů	32
5.3.3 Vliv odběratelů	32
5.3.4 Vliv dodavatelů	32
5.3.5 Rivalita všech bank	33
5.4 Analýza 7s	33
5.4.1 Strategie	33

5.4.2	<i>Systémy</i>	33
5.4.3	<i>Styl řízení</i>	34
5.4.4	<i>Struktura</i>	34
5.4.5	<i>Spolupracovníci</i>	35
5.4.6	<i>Schopnosti</i>	35
5.4.7	<i>Sdílené hodnoty</i>	35
5.5	swot analýza	36
5.6	Analýza what if	39
5.7	ANalýza rizik	40
5.7.1	<i>Identifikace rizik</i>	40
5.7.2	<i>Kvantifikace rizik</i>	42
5.7.3	<i>MAPA RIZIK</i>	47
5.8	Návrhy na opatření snížení rizik	48
5.8.1	<i>Vyhodnocení rizik</i>	50
6	NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	51
7	DISKUZE / ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ	54
8	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	56
	SEZNAM TABULEK	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM GRAFŮ	61
	SEZNAM PŘÍLOH	61
	PŘÍLOHA Č. 1 -	62

1 ÚVOD

Bankovní systém je důležitou součástí finančního trhu a v současné době čelí mnoha výzvám. Hlavní výzvou v posledních letech byla globální finanční krize, která nejvýrazněji zasáhla právě bankovní sektor a s důsledky, s níž se komerční banky vypořádávají dodnes. Každá banka je specifickým podnikatelským subjektem, který je při svých aktivních, pasivních a neutrálních obchodech vystaven mnohým finančním rizikům. Tato rizika mohou negativně ovlivnit její výsledky hospodaření, jakožto i jejich funkčnost a vnímání jejich podnikatelských aktivit ze strany klientů. Za nejvýznamnější finanční rizika se považují kreditní riziko, riziko likvidity, tržní riziko a operační riziko. V současnosti po zkušenostech z globální finanční krize se do popředí dostává problém systémového rizika a stanovení nových požadavků na kapitálovou přiměřenost v rámci nových basilejských pravidel Basel III.

Banky jsou nuceny v zájmu udržení si své konkurenční a dlouhodobé finanční stability uplatňovat efektivní systém řízení rizik a tento systém neustále zkvalitňovat v procesní i organizační rovině. Systém řízení rizik v bance musí být v souladu s legislativními požadavky národního regulátora, jakož i mezinárodními regulačními standardy. Veškeré bankovní společnosti musí pravidelně kontrolovat a řídit rizika při konání své činnosti a přesně těmito riziky se zabývám ve své diplomové práci. Hlavním cílem práce je zaměření se na analýzu rizik, které banka musí podstoupit při poskytování spotřebitelského úvěru. Pro samotné banky je nejdůležitější úvěrové riziko, a to z důvodu jeho spojení s poskytováním úvěrových produktů, které tvoří podstatnou část bankovních operací a tím pádem ovlivňují velkým způsobem ziskovost/ztrátovost a chod všech bank.

Ve své práci se zaměřím na důležité pojmy, které se týkají dané problematiky a aktuální trendy současného stavu v České republice a zahraničí. Část současného stavu bude věnována i historii a vývoji pravidel Basel, které s riziky v bankovním sektoru souvisí. Po stanovení cílů a zvolených metod bude následovat analytická část, kde v první řadě představím danou banku, její nabídku a následně pomocí zvolených metod a analýz zjistím kritické faktory, na které by se banka měla zaměřit. Výsledkem budou silné a slabé stránky společnosti, ze kterých plynou oblasti nutné ke zlepšení a možnému rozvoji. Závěrem analytické části bude analýza rizik zjištěných z předcházejících analýz. V závěru diplomové práce navrhnou vlastní řešení na řízení rizik z analytického hlediska, které by měly vést k jejich eliminaci. Cílem je vyhodnocení vybraných nástrojů a navrhnutí preventivních opatření ke zvýšení efektivity celého procesu v poskytování bankovních služeb.

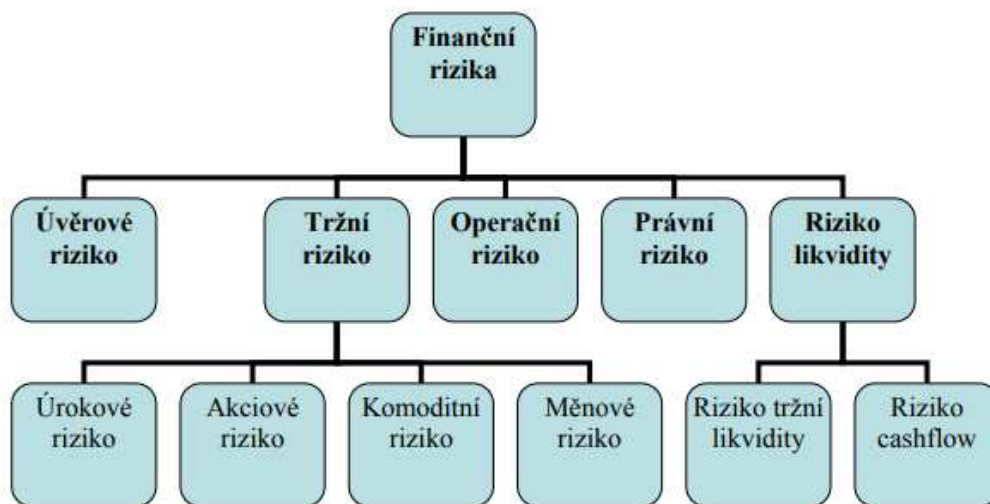
2 SOUČASNÝ STAV

Během několika let prošel bankovní sektor složitým a dlouhým vývojem a lze v něm nalézt taková kritická místa, která ovlivnila evoluci nejen v sektoru bank, ale i státu, nefinančních podniků a sektoru domácností. Rozvoj v bankovníctví zajišťuje důležitost stability finančního trhu a zároveň i stabilitu bankovního sektoru pro rozvoj ekonomiky. Na kontrolu mechanismů bank a hodnocení rizik vybudovala Česká národní banka profesionální tým v oblasti bankovního dohledu. Úloha a struktura jednotlivých segmentů na finančním trhu se stále vyvíjí. (1)

Jako úvodem této práce bych čtenáři popsala přístupy k bankovnímu riziku dle tří různých typů literatury.

2.1 PŘÍSTUPY K BANKOVNÍMU RIZIKU

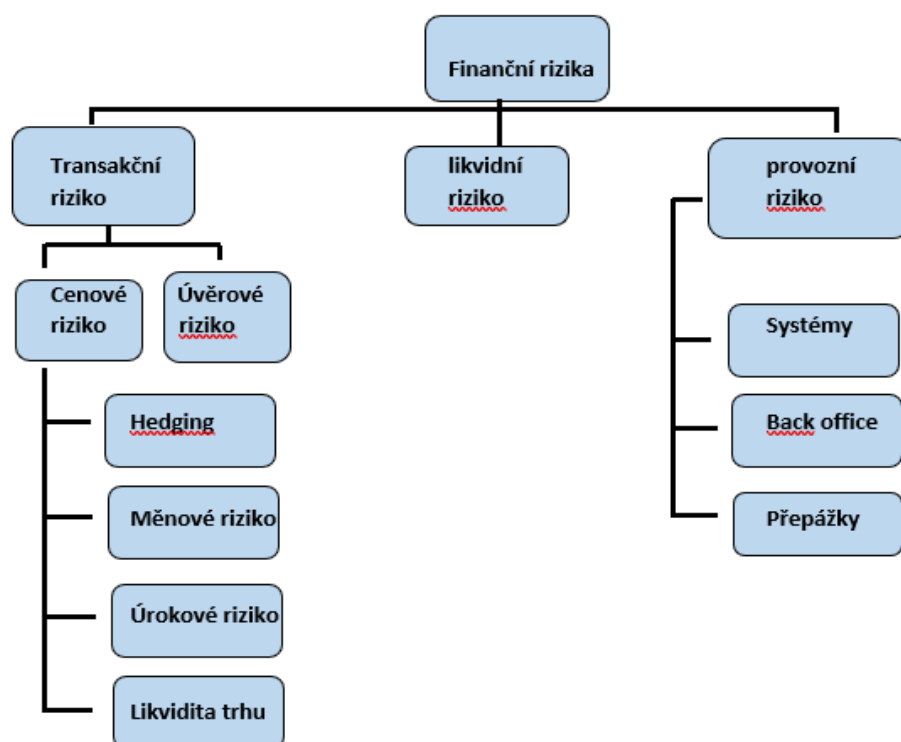
V dnešní době již existuje mnoho bankovních rizik, jejichž postupy řešení se neustále mění. Rozdělovat rizika do stále většího počtu menších skupin není těžké, je to však na úkor srozumitelnosti a přehlednosti. Metodologie bankovních rizik není v zahraniční ani české literatuře plně sjednocena z důvodu, že mnohá rizika jsou vzájemně provázána a tím pádem je nelze oddělovat. V následujících grafech je znázornění rozdělení bankovních rizik dle Sekerky, B. (2) a Vlachý, J. (3) a PriceWaterhouscoopers (4) z jejich literatury.



Graf č. 1 - Rozdělení rizik podle Sekerky



Graf č. 2 - Rozdělení rizik podle Vlachýho



Graf č. 3 - Rozdělení rizik podle PWC

Jak je uvedeno výše, rozdělení rizik není odbornou bankovní veřejností bráno zcela jednotně a tak i podobná nejednotnost je i v praxi. Mezi nejvýznamnější rizika bankovního podnikání považuje Česká národní banka (dále jen „ČNB“) především riziko úvěrové, ztráty likvidity, tržní riziko, které zahrnuje také riziko měnové, akciové, komoditní a úrokové. Za důležité také považuje ty, které lze obtížně kvantifikovat, přičemž ztráty, které tímto rizikem vznikají, mohou dosahovat značné výše. Jedná se o riziko operační, dobré pověsti, právní a riziko nenadálých událostí. Například u našich českých bank (ČSOB, Česká spořitelna a Komerční banka...) je celosvětový trend v bankovníctví, který spočívá hlavně v zdokonalování metodiky pro řízení rizik. V současné době se banky staví k riziku jinak než v minulosti. Jelikož jako nezprivatizované nebyly tolik tlačeny státem (tj. vlastníkem) pro jejich obezřetné chování na finančním trhu. (5)

Banky se při vykonávání své činnosti každý den setkávají s celou řadou rizik, která výrazným způsobem mohou ovlivnit jejich chod. Bankovní sektory tyto rizika řídí a v případě výskytu se snaží snížit jejich negativní dopady do hospodaření. Investice do řízení nejvýznamnějších rizik je v bankovní sféře značně vysoká. Je důležité ale zmínit, že banky, k dosažení maximálního zisku, musí určitá rizika podstoupit. Pokud by banky rizikové operace omezily, popřípadě pokud by jejich činnost vedla k úplnému odstranění rizika, výsledkem by byl pokles ziskovosti banky. Bankovní management tedy musí hledat vhodnou kombinaci ziskovosti a rizikovosti. Proto je hlavním cílem, aby negativní dopad na hospodaření byl co nejnižší. Řízení rizik je oblastí, kde se stále nachází prostor pro další zlepšování, a to nejen v české bankovní praxi. Na řízení bankovních rizik není zainteresovaná jen samotná banka, ale také regulátor bankovního sektoru a auditor. Z tohoto důvodu je řízení rizik také předmětem kontroly ze strany auditorů bank a bankovní regulace. Tedy nové metody řízení se tak do bankovní praxe dostávají nejen z iniciativy bank, ale také jako důsledek požadavků regulátora v rámci výkonu bankovního dohledu. (7)

V následující tabulce jsou uvedena nejvýznamnější rizika v bankovníctví a krátce popsána.

Riziko	Definice
Úvěrové	Jednu z nejdůležitějších částí aktivních operací všech bank tvoří úvěrové operace, kde úvěry tvoří rozhodující část jejich aktiv. Úvěry jsou relativně rizikové, málo likvidní, ale při srovnání s jinými aktivy přinášejí vyšší výnosy. Jelikož hlavním zdrojem aktivních operací jsou cizí (vypůjčené) zdroje, každá bankovní instituce musí poskytovat úvěry obezřetně a vážit tak nejen očekávané výnosy, ale i rizika. V daném případě se jedná o riziko, že protistrana subjektu poskytujícího úvěr neboli dlužník nebude schopen dostát částečně nebo vůbec všem svým závazkům, nebo jim nebude schopen dostát včas . Riziko úvěrové je odrazem celé řady faktorů. Větší je samozřejmě v transformujících nebo nestabilních se ekonomikách než v ekonomice stabilní. Dále se riziko zvyšuje úměrně jeho poskytnuté délce tzn. že je výrazně vyšší u dlouhodobých úvěrů než u krátkodobých. (6)
Úrokové	Úrokové riziko vzniká bance při změnách tržních úrokových sazeb a negativně se tak projevuje na změnu úrokového výnosu nebo tržní hodnoty kapitálu banky. Řízení tohoto rizika představuje činnost, kde je cílem minimalizovat úrokové riziko při současném zajištění dostatečného úrokového výnosu. Úrokový výnos se převážně vyjadřuje pomocí čistého úrokového výnosu nebo pomocí čisté úrokové marže. (7)
Tržní	Pod pojmem tržní riziko rozumíme riziko ztráty, které vyplývá ze změn cen, kurzů a sazeb na finančních trzích. Ve své podstatě se tedy jedná o souhrnný pojem pro měnové, úrokové, akciové riziko a jiná rizika, která jsou spojená s pohybem tržních cen. Tato rizika jsou a byla standardně v bankách řízena a sledována. Každá banka musí mít nastavenou vhodnou strategii řízení těchto rizik, vycházející z každodenního procesu zohledňující vnější a vnitřní faktory měřitelných, a i neměřitelných hledisek. (8)
Riziko likvidity	Likvidita banky či jakékoliv jiné společnosti vyjadřuje její schopnost dostát v plné výši a včas svým krátkodobým (platebním nebo hotovostním) závazkům. Riziko likvidity zajišťuje banka vhodným řízením aktiv a pasiv. Banka si tak udržuje určitou hladinu likvidních aktiv, a to v hotovostní formě, vkladů u centrálních bank a jiných komerčních bank anebo likvidních cenných papírů, např. státní dluhopisy. (9) Jednou z nejdůležitějších podmínek, které jsou na banky kladeny je právě trvalé udržení platební schopnosti. V řadě zemí je udržení likvidity zákonnou povinností a z tohoto důvodu orgány dohledu a regulace, většinou centrální banky vyžadují pravidelná hlášení o stavu likvidity. V České republice dávají banky hlášení o likvidní situaci na denní bázi, a to ve stanovených termínech, v jednotlivých měnách, a i souhrnně za všechny měny (§ 10). (10)
Operační	Definice operačního rizika podle ČNB je riziko ztráty banky vlivem selhání či nedostatky vnitřních procesů, lidského faktoru nebo ztráty banky způsobené vnějšími událostmi včetně rizika ztráty banky v důsledku nenaplnění či porušení právních norem. Do této definice patří také riziko právní a daňové. (10)

Tab. č. 1 - Teorie rizik

2.2 ŘÍZENÍ RIZIK V ČR A V ZAHRANIČÍ

Pro nastínění řízení výše uvedených rizik jsem zvolila za Českou republiku jednu z nejznámějších bank Českou spořitelnu a ze zahraničí banku působící v Německu Deutsche Bank AG.

2.2.1 Řízení rizik – Česká spořitelna

Při řízení **úvěrového rizika** využívá banka jednotnou metodiku, která je upravena v Holdingové normě, díky které lze stanovit role, postupy a odpovědnosti. Tato úvěrová politika zahrnuje obecná pravidla přijatelnosti zákaznických segmentů, díky základním aktivitám, maximální lhůtě splatnosti, zeměpisným oblastem, účelu úvěru a výrobku, dále specifikuje určitá pravidla obezřetného úvěrového procesu, zejména pro zamezení praní špinavých peněz a podvodných jednání, zahrnuje také určité základní principy systémů potřebných limitů a struktury schvalovacích úrovní a schvalovací rámec tohoto hodnocení, stanovení a revize ratingu daného dlužníka, potřebná pravidla pro řízení úvěrů, metodiku pro výpočet opravných položek a rizikově vážných aktiv a danou základní strukturu výrobních kategorií. Díky svým zkušenostem banka využívá také externí informace ze zdrojů, mezi které patří Credit bureau, či ratingů renomovaných ratingových agentur. Důležitá pro účely řízení úvěrového rizika je rozsáhlá datová základna, jejichž hlavním cílem je sloužit jako určitý základ pro modelování úvěrového rizika a jako jakási podpora při vymáhání pohledávek, kalkulaci případných ztrát a oceňování pohledávek. Důležitou součástí schváleného úvěru je hodnocení dlužníka a stanovení interního ratingu. V rámci hodnocení dlužníka se soustřeďuje banka na jeho finanční situaci a nefinanční charakteristiky. Veškerá data pro hodnocení jsou ukládána a shromažďována centrálně, kdy banka provádí v pravidelných intervalech, většinou jednou za rok, revize stanovení interního ratingu, který je validován v rámci historických dat s postupným využitím statistických modelů. (11)

Úrokové riziko řídí Česká spořitelna zejména s využitím metod simulace čistého úrokového výnosu, simulace citlivosti čistého úrokového výnosu na změnu tržních úrokových sazeb, simulace dané změny teoretické tržní hodnoty bankovního portfolia při daném posunu tržní výnosové křivky o +100/+200/-200 bazických bodů, durační a gapové analýzy. Každý měsíc je hodnocena aktuální výše podstupovaného úrokového rizika Výborem pro řízení aktiv a pasiv v kontextu celkového vývoje finančních trhů, bankovního sektoru v České republice, zároveň i strukturálních změn v bilanci České spořitelny. (11)

V rámci **tržních rizik** jsou v České spořitelně označeny transakce na finančních trzích, které jsou obchodovány zejména na bankovním a obchodním portfoliu, a úrokové riziko aktiv a pasiv v bankovní knize. **Akciové riziko** obchodního portfolia je zaměřováno na změny akciových cen pro dané jednotlivé akciové emise, v souhrnu za jednotlivé trhy a za celé portfolio, pomocí delta citlivostí tržních hodnot portfolií. Především jmenovaný úsek centrálního řízení rizik využívá mnoho postupů pro ocenění dané

hodnoty a rizik výrobků, zejména včetně kreditních investičních instrumentů, kdy lze v tomto případě ocenění vyjádřit explicitně. Nejvyužívanější metoda je Monte Carlo, která slouží pro simulaci pravděpodobnostního rozdělení dané ceny a budoucího vývoje především složitých transakcí včetně určité citlivosti ceny na změny tržních faktorů. Každé obchodní portfolio banky je v pravidelných měsíčních intervalech podrobováno stresovému testování, přičemž se využívají určité scénáře. Získané výsledky stresových scénářů jsou poté porovnávány s kapitálovým požadavkem z tržních rizik. (11)

Operační riziko řídí banka v souladu s požadavky nového regulatorního konceptu konkrétně kapitálové přiměřenosti Basel III. V praxi využívá spořitelna knihu rizik, která byla založena útvary řízení rizik současně s interním auditem a její hlavní činnost je především sloužit jako určitý nástroj sjednocení identifikace konkrétních rizik pro všechny potřeby celé Finanční skupiny České spořitelny a dále i nástroj jednotné kategorizace rizik, zejména za hlavním účelem konzistence daného sledování a poté i hodnocení rizik. (11)

2.2.2 Řízení rizik – Deutsche Bank AG

Deutsche Bank AG patří mezi globální bankovní instituce, která sídlí v německém Frankfurtu. Mezi její hlavní činnosti patří finanční i bankovní služby. Ve svém portfoliu banka nabízí služby a finanční produkty nejen pro korporátní a institucionální, ale i obchodní a privátní klientelu. Následující informace o řízení rizik německé bance jsou čerpány z jejich hlavních stránek Deutsche Bank. (12)

Úvěrové riziko je v bance měřeno pomocí kreditního ratingu, resp. scoringu za využití daných modelů. Pro stanovení kapitálových požadavků využívá Deutsche Bank AG veškeré dostupné přístupy (standardizovaný, základní IRB, pokročilý IRB). Aktiva měřená pokročilým přístupem interního ratingu IRB-A mají největší podíl na rizikově vážených aktivech. Na bázi zmíněných přístupů je možné stanovit velikost rizikově vážených aktiv v oblasti kreditních a tržních rizik.

Riziko kreditní je považováno za riziko zcela zásadní. Klasifikace tohoto rizika je rozdělena do čtyř kategorií:

- riziko defaultu (nejdůležitější element kreditního rizika),
- riziko odvětví (vzhledem k tržní pozici globálního charakteru je považováno za podstatné),
- riziko země (negativní dopad z důvodu změny politické či ekonomické stability),
- riziko produktu (je odrazem individuálního rizika jednotlivých produktů ve vztahu k protistranám).

Řízení a měření kreditního rizika je nezávislé na obchodních složkách instituce v celé bankovní skupině. V každé divizi jsou současně pravidla měření a řízení nastaveny stejnoměrně. (13)

Řízení **tržních rizik** je vymezeno v dlouhodobé strategii, která je schválená managementem instituce. Hlavním cílem instituce v této oblasti je zamezit v organizačních složkách skupiny vystavení neakceptovatelných expozic, které nejsou stanoveny v rizikovém profilu. Banka rozděluje tržní rizika na: obchodní riziko, tržní riziko vzniklé pohybem ratingu a tržní riziko mimo obchodní portfolio. Všechny rizika a limity jsou sledovány na denní, týdenní a měsíční bázi. Risk management tržního rizika usiluje o přesné měření expozic komplexními rizikovými metrikami, které jsou samozřejmě v souladu s regulatorními požadavky. Pro splnění těchto požadavků je využíváno několik interních modelů, které mají dané části korektně kvantifikovat. (13)

2.3 PRAVIDLA BASEL A JEJICH VÝVOJ V EVROPĚ

Řízení rizik v bankovním velkým způsobem ovlivňují pravidla BASEL, proto v následující části uvedu jejich historii o vzniku a vývoji.

Basilejský výbor byl původně jmenovaný Výbor pro bankovní předpisy a postupy dohledu, který byl zřízen guvernéry centrálních bank skupiny deseti zemí na konci roku 1974 v důsledku vážných narušení mezinárodních měnových a bankovních trhů (zejména selhání Bankhaus Herstatt v Německu). Výbor se sídlem v Bance pro mezinárodní zúčtování v Basileji byl zřízen s cílem zvýšit finanční stabilitu zlepšením kvality bankovního dohledu po celém světě a sloužit jako fórum pro pravidelnou spolupráci mezi jeho členskými zeměmi v záležitostech bankovního dohledu. První schůze výboru se konala v únoru 1975 a od té doby se pravidelně konají třikrát až čtyřikrát ročně. Od svého vzniku rozšířil Basilejský výbor své členství z G10 na 45 institucí z 28 jurisdikcí. Počínaje Basilejským konkordátem - mezinárodní smlouvou, která byla poprvé vydána v roce 1975 a několikrát revidována, výbor zavedl řadu mezinárodních norem pro regulaci bank, zejména své významné publikace dohod o kapitálové přiměřenosti, které se běžně nazývají Basel I, Basel II a Basel III. (14)

BASEL I - Kapitálová přiměřenost

Pro dohled nad mezinárodně aktivními bankami se brzy hlavní náplní činnosti výboru stala kapitálová přiměřenost. Počátkem 80. let začátkem latinskoamerické dluhové krize zvýšily obavy výboru, že kapitálové poměry hlavních mezinárodních bank se v době rostoucích mezinárodních rizik zhoršovaly. S podporou guvernérů G10 se členové výboru rozhodli zastavit erozi kapitálových standardů ve svých bankovních systémech a usilovali o větší konvergenci v měření kapitálové přiměřenosti. To vedlo k širokému konsensu o váženém přístupu k měření rizika, a to jak v rozvahách bank, tak mimo ně. Ve Výboru bylo jasné uznáno, že převažuje potřeba nadnárodní dohody s cílem posílit stabilitu mezinárodního bankovního systému a odstranit zdroj konkurenční nerovnosti vyplývající z rozdílů v požadavcích na národní kapitál. V návaznosti na připomínky ke konzultačnímu dokumentu zveřejněnému v prosinci 1987 byl guvernéry G10 schválen systém měření kapitálu běžně označovaný jako Basilejská kapitálová dohoda, který byl bankám poskytnut v červenci 1988. Dohoda z roku 1988 požadovala, aby byl do konce roku 1992 implementován minimální poměr kapitálu k rizikově váženým aktivům ve výši 8 %. Nakonec byl tento rámec zaveden nejen v členských zemích, ale také prakticky ve všech zemích s aktivními mezinárodními bankami. Výbor rovněž upřesnil rámec pro řešení jiných než úvěrových rizik, na který se soustředila dohoda z roku 1988. V lednu 1996, po dvou konzultačních procesech, vydal Výbor dodatek ke kapitálové dohodě s cílem zahrnout tržní rizika (nebo Dodatek k tržnímu riziku), který vstoupil v platnost na konci roku 1997. Účelem tohoto návrhu bylo zahrnout do smlouvy kapitálový požadavek na tržní rizika vyplývající z expozic bank vůči devizám, obchodovaným dluhovým cenným papírům, akciím, komoditám a opcím. Důležitým aspektem novely tržního rizika bylo to, že banky byly poprvé povoleny používat interní modely (modely v riziku) jako základ pro měření svých kapitálových požadavků na tržní riziko, a to za přísných kvantitativních a kvalitativních standardů. Velká část přípravných prací na balíčku tržních rizik byla provedena společně s regulátory cenných papírů. (14)

Tab. č. 2 - BASEL I – Kapitálová přiměřenost

BASEL II - nový kapitálový rámec

V červnu 1999 vydal Výbor návrh nového rámce kapitálové přiměřenosti, který nahradí dohodu z roku 1988. To vedlo k vydání revidovaného kapitálového rámce v červnu 2004. Revidovaný rámec obecně známý jako „Basel II“ obsahoval tři pilíře:

- 1) minimální kapitálové požadavky, které usilovaly o rozvoj a rozšíření standardizovaných pravidel stanovených v dohodě z roku 1988
 - 2) kontrola dohledu nad kapitálovou přiměřeností instituce a procesem interního hodnocení
 - 3) efektivní využití informací jako páky k posílení tržní disciplíny a povzbuzení řádných bankovních praktik.
- Nový rámec byl navržen s cílem zlepšit způsob, jakým regulační kapitálové požadavky odrážejí základní rizika, a lépe řešit finanční inovace, ke kterým došlo v posledních letech. Cílem změn bylo odměnit a povzbudit neustálé zlepšování měření a kontroly rizik. Publikace rámce v červnu 2004 následovala téměř šest let intenzivní příprava. Během tohoto období Basilejský výbor intenzivně konzultoval zástupce bankovního sektoru, dozorčí agentury, centrální banky a externí pozorovatele, aby vyvinuly výrazně kapitálově náročnější požadavky na riziko. Po vydání v červnu 2004, které se zaměřilo především na bankovní knihu, obrátil Výbor svou pozornost na obchodní knihu. V úzké spolupráci s Mezinárodní organizací komisí pro cenné papíry, mezinárodním orgánem regulátorů cenných papírů, vydal Výbor v červenci 2005 dokument o shodě upravující zacházení s obchodními knihami bank v novém rámci. (14)

Tab. č. 3 - BASEL II - nový kapitálový rámec

BASEL III - reakce na finanční krizi 2007 - 2009

Dohoda Basel III je soubor finančních reforem, které byly vypracovány Basilejským výborem pro bankovní dohled (BCBS) s cílem posílit regulaci, dohled a řízení rizik v bankovním odvětví. V důsledku dopadu globální finanční krize na banky v roce 2008 byl zaveden Basel III s cílem zlepšit schopnost bank zvládat šoky způsobené finančním stresem a posílit jejich transparentnost a zveřejňování. Basel III navazuje na předchozí dohody Basel I a II a je součástí nepřetržitého procesu zvyšování regulace v bankovním průmyslu. Cílem dohody je zabránit bankám v tom, aby ublížily hospodářství tím, že podstupují více rizik, než kolik zvládnou.

Klíčové principy Basel III

1. Minimální kapitálové požadavky – Dohoda Basel III zvýšila minimální kapitálové požadavky na banky z 2 % v Basel II na 4,5 % kmenového kapitálu jako procento z rizikově vážených aktiv banky. K dispozici je také další 2,5 % požadavek na vyrovnávací kapitál, který zvyšuje celkový minimální požadavek na 7 %. Banky mohou tento nárazník použít, pokud čelí finančnímu stresu, ale při vyplácení dividend to může vést k ještě větším finančním omezením. Od roku 2015 se požadavek na kapitál Tier 1 zvýšil ze 4 % v Basileji II na 6 % v Basileji III. 6 % zahrnuje 4,5 % kmenového kapitálu Tier 1 a dalších 1,5 % dalšího kapitálu Tier 1. Požadavky měly být implementovány počínaje rokem 2013, ale datum implementace bylo několikrát odloženo a banky nyní musí provést změny do 1. ledna 2022.

2. Pákový poměr - Basel III zavedl pákový poměr, který není založen na riziku, aby sloužil jako zpětná vazba k kapitálovým požadavkům založeným na riziku. Banky jsou povinny držet pákový poměr vyšší než 3 %. Pákový poměr bez rizika se vypočítá jako podíl kapitálu Tier 1 průměrným celkovým konsolidovaným aktivem banky. Aby vyhověl tomuto požadavku, Federální rezervní banka Spojených států stanovila pákový poměr na 5 % pro pojištěné holdingové společnosti bank a na 6 % pro systematicky důležité finanční instituce (SIFI). 3. Požadavky na likviditu - Basel III zavedl použití dvou ukazatelů likvidity - Ratio Coverage Ratio a Net Stable Funding Ratio. Ukazatel míry likvidity vyžaduje, aby banky držely dostatečné množství vysoce likvidních aktiv, které vydrží 30denní stresovaný scénář financování, jak stanoví orgány dohledu. Mandát ukazatele krytí likvidity byl zaveden v roce 2015 pouze na 60 % stanovených požadavků a očekává se, že se do roku 2019, kdy nabude plného účinku, každoročně zvýší o 10 %. Na druhé straně poměr čistého stabilního financování (NSFR) vyžaduje, aby banky udržovaly stabilní financování nad požadovanou částkou stabilního financování po dobu jednoho roku s prodlouženým stresem. NSFR byl navržen tak, aby řešil nesoulad likvidity a začne fungovat v roce 2018. (15)

Dopad Basel III – Požadavek, aby banky udržovaly minimální výši kapitálu ve výši 7 %, povede k tomu, že banky budou méně ziskové. Většina bank se bude snažit udržet vyšší kapitálovou rezervu, aby se zmírnila před finančními potížemi, i když sníží počet půjček vydaných dlužníkům. Budou muset držet více kapitálu proti aktivům, což sníží velikost jejich rozvah. Studie Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) v roce 2011 odhalila, že střednědobý dopad dohody Basel III na HDP bude -0,05 % až -0,15 % ročně. Aby banky zůstaly nad vodou, budou nuceny zvyšovat své úvěrové spready, když přenášejí dodatečné náklady na své zákazníky. (15)

Tab. č. 4 - BASEL III – reakce na finanční krizi 2007-2009

2.4 ZÁTĚŽOVÉ TESTY

Dle aktuálních trendů a zajímavostí bych ráda v současném stavu zmínila i zátěžové testování, které využívá ČNB pro hodnocení odolnosti finančních institucí, které mají sídlo v ČR a finančního systému jako celku. V rámci testování uplatňuje jak individuální/mikro tak agregátní/makro přístup. Makrozátěžové testy mají za úkol hodnotit odolnost bankovního a penzijního sektoru jako celek. Mikrozátěžové pak naopak hodnotí odolnost jednotlivých bank a pojišťoven. ČNB také testuje veřejné finance zemí, kde mají tuzemské úvěrové instituce nějaké významné expozice a domácnosti s úvěrem u tuzemských institucí. Scénáře pro testy připravuje ČNB. U pojišťoven využívá jednou za dva roky též scénáře, které jsou připraveny evropským orgánem EIOPA. (16)

2.4.1 Dohledové zátěžové testy

Pro hodnocení odolnosti jednotlivých bank slouží ČNB dohledové zátěžové testy. Metodologie hodnocení vychází od roku 2018 z pravidel Evropské bankovní autority pro zátěžové testy bank EU – EU wide stress test, které jsou specificky upraveny bankovnímu systému v České republice. Metodologie je průběžně upravována a zveřejňována na internetových stránkách či ve Zprávách o finanční stabilitě. Časový horizont testování trvá tři roky a Základní a Nepříznivý scénář ekonomického vývoje má na starosti ČNB. Tradičně se posuzovalo úvěrové riziko, nyní jsou testována i tržní a operační rizika, úrokové a neúrokové příjmy, kapitál a výdaje. Testování se provádí jednou za rok ve spolupráci s vybranými bankami, které obhospodařují 77 % aktiv bankovního sektoru. (17)

Graf 1
Alternativní scénáře: vývoj růstu reálného HDP
(meziročně v %)



Tab. 1
Dopad zátěžového scénáře

	Skutečnost	Základní scénář	Nepříznivý scénář
	31. 12. 2018	31. 12. 2021	31. 12. 2021
Čistý zisk po zdanění (mld. Kč)	72,3	59,6	-0,3
CET1 kapitál (mld. Kč)	426,1	474,2	375,9
Regulační kapitál (mld. Kč)	452,5	499,6	402,1
Rizikově vážená aktiva (mld. Kč)	2 455,7	2 479,4	2 715,3
Kapitálový poměr CET1 (%)	17,4 %	19,1 %	13,8 %
Celkový kapitálový poměr (%)	18,4 %	20,2 %	14,8 %

Pramen: ČNB

Obr. č. 1 - výsledky dohledových zátěžových testů – 2019 (17)

3 FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ

Problémem tématu diplomové práce je aktuální postavení bankovní instituce na trhu, kdy na začátku práce si klademe otázky: čeho chceme dosáhnout? Jakým způsobem? Co můžeme zlepšit a jak?

Cílem diplomové práce je analyzovat rizika v bankovní společnosti Sberbank CZ, a.s. a navrhnout vhodná opatření, díky nimž by se daná instituce mohla vyhodnoceným rizikům vyhnout, nebo je alespoň minimalizovat a stala se tak silnější konkurencí na trhu. Téma bankovníctví je velmi široká oblast a řízení rizik v ní. Volba strategie analýzy rizik závisí právě na zvolené oblasti a jelikož pro banku je mnoho důležitých aspektů pro její fungování tak jsem zvolila oblast řízení rizik v poskytování spotřebitelského úvěru, kde velkou roli hraje klient banky.

Dílčím cílem je volba vhodné metody analýzy rizika, pomocí níž budou následně rizika identifikována. Po analýze závažnosti následuje návrh na jejich eliminaci. Aby bylo možné rizika identifikovat, byla nejprve provedena analýza současného stavu, s kterou souvisí analýza vnějšího a vnitřního prostředí.

Výstupem práce je doporučení, jak postupovat při řízení zjištěných rizik a zlepšení situace v bance Sberbank CZ, a.s.

4 POUŽITÉ METODY

Analýza rizik patří mezi základní proces v managementu rizik a je potřebnou podmínkou pro rozhodnutí o riziku. Cílem je neustálé zajišťování možných rizik neboli identifikace možností nehod a selhání, jejich možnost uskutečnění, dopad a také jejich význam. V podstatě se dá říct, že analýza je podklad pro účinnou prevenci před nežádoucími událostmi. Metody analýzy rizik se dělí na kvalitativní a kvantitativní. V dnešní době si můžeme vybrat z rozsáhlého sortimentu metod, jehož využití se stále rozvíjí. Tento seznam metod zaměřený na analýzu rizika je potřeba důkladně prozkoumat a zhodnotit klady a zápory pro výběr té nejvýhodněji aplikovatelné na danou problematiku a zda dokáže zpracovat a využít informace do požadované podoby. Ve své práci jsem použila metody SLEPT analýza, PORTER analýza, analýza 7S, SWOT analýza, analýza WHAT IF a Analýza rizik. Dané metody jsem zvolila na základě efektivního hodnocení, jasné identifikace a kvantifikace rizik. Jejich hlavní přínos spočívá ve velmi pozitivním využití, kde vzniká příležitost včasného odhalení potenciálních i existujících hrozeb a také definování jejich příčin a možných následků. Pro pochopení zvolených analýz jsou níže stručně popsány.

4.1 SLEPT ANALÝZA

SLEPT analýza zkoumá vnější okolí společnosti a zaměřuje se na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. Každý z těchto faktorů určitým způsobem ovlivňuje společnost a záleží, v jakém podniku se zkoumají. Sledování externích faktorů poskytuje rozsáhlý soubor informací a z těchto informací si společnost následně vybere, které jsou pro ni nejdůležitější. (18)

- Sociální – Demografický vývoj, životní úroveň obyvatelstva, přístup k práci
- Legislativní – Daňové zákony, obchodní právo, legislativní omezení
- Ekonomické – Úroková míra, výše HDP, daňové faktory, míra inflace
- Politické – Sociální politika, regionální nestabilita, politické strany, stabilita vlády
- Technologické – Trendy v inovaci produktů, trendy ve vývoji technologií, nové vynálezy a objevy. (18)

4.2 PORTEROVA ANALÝZA

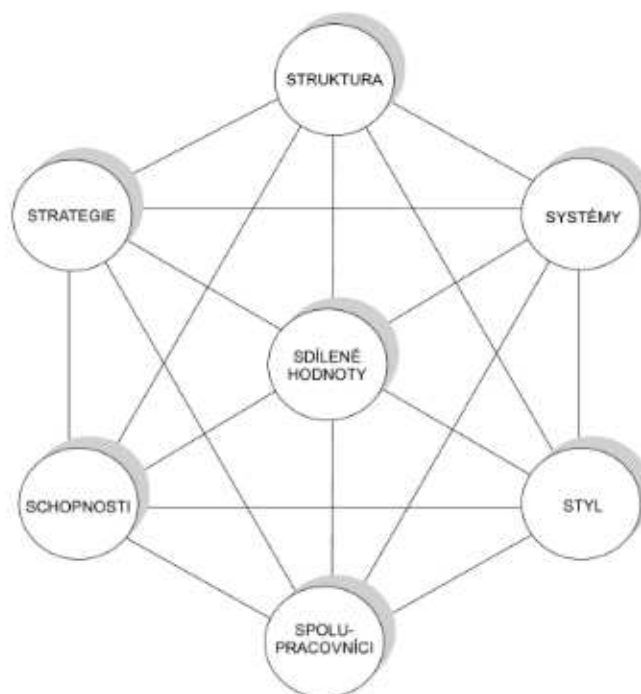
Porterova analýza slouží pro zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví, ve kterém daná společnost působí. Označuje se také jako Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Jedná se o síly, které mohou být ovlivňovány:

- Vstup nové konkurence
- Hrozba substitutů
- Vliv odběratelů
- Vliv dodavatelů
- Rivalita firem působící na daném trhu (19)

4.3 ANALÝZA 7S

Model 7S byl vytvořen v 70. letech pracovníky konzultační firmy McKinsey, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Tato analýza se využívá jako analytická technika pro hodnocení kritických prvků, které představují nutnou podmínku pro úspěch libovolného podniku při realizaci jeho podnikové strategie. (20)

Dle literatury Smejkal a Raise (21) do modelu 7S patří:



Obr. č. 2 - Model 7S

4.4 SWOT ANALÝZA

Jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí podniku je SWOT analýza neboli také analýza silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Jejím hlavním cílem je stanovit, do jaké míry jsou současné strategie podniku a jeho silné a slabé stránky schopny se vyrovnat změnám v prostředí. Analýza se obvykle dělí na dvě části – analýza SW a analýza OT. Z praktického hlediska se doporučuje začít analýzou OT, která se zaměřuje na příležitosti a hrozby, které vstupují z vnějšího prostředí společnosti (technologické a ekonomické faktory, dodavatelé, zákazníci). Po vytvoření analýzy OT se zpracuje SW, tedy analýza slabých a silných stránek, která zkoumá vnitřní prostředí společnosti (firemní zdroje, cíle, mezilidské vztahy). (22)

4.5 ANALÝZA WHAT IF

Analýza WHAT IF je systematická analytická technika, která ale není přísně strukturovaná. Tato technika pomocí týmu expertů hledá a generuje potenciální problémy, rizika a opatření k jejich nápravě. Její využití je univerzální a jejím výstupem je popis potenciálních rizik či problémů, a to včetně doporučení, jak jim předejít. Její princip je postaven na hledání možných dopadů při vybraných situacích. (23)

5 VLASTNÍ ŘEŠENÍ / DOSAŽENÉ VÝSLEDKY

5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Název subjektu	Sberbank CZ, a.s.
Právní forma	akciová společnost
Spisová značka	B 4353 vedená u Městského soudu v Praze
IČO	25083325
Sídlo	U Trezorky 921/2, Jinonice, 15800 Praha 5
Den zápisu	31. října 1996
Statutární orgán	představenstvo, společnost zastupují vždy dva členové společně
Předmět podnikání	bankovní obchody a finanční služby všeho druhu dle § 1 odst. 1 písm. a), b) a § 1 odst. 3 písm. a)-o) zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů, které jsou uvedeny v povolení působit jako banka vydaném dle shora uvedeného zákona. (24)

Sberbank CZ, a.s. patří do dceřiných společností Sberbank Europe AG, která spadá do skupiny Sberbank. Sberbank Europe AG má působení na osmi evropských trzích a to v Rakousku, Německu, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině, Maďarsku, na Slovinsku, Srbsku a v České republice. V Evropě poskytuje své služby přibližně 713 000 klientům, provozuje 188 poboček a zaměstnává více jak 4 000 osob. (25)



Obr. č. 3 - Působení banky Sberbank ve světě (24)

Za rok 2018 činil čistý zisk 34 mil. EUR a celková aktiva byla 11,7 mld. EUR. Konkrétně tato banka nemá v České republice dlouhou historii. Až do prosince roku 2012 působila pod značkou Volksbank. Impulsem k prodej byly neúspěšné zátěžové testy v roce 2011. Sberbank CZ je moderní banka, která nabízí širokou nabídku produktů pro fyzické osoby, malé a střední podniky, ale i velké korporace. Důvodem zelené barvy v logu je svěží nabídka atraktivních produktů a služeb pro náročnější klienty, a hlavně kladný vztah k přírodě, který má formu společenské odpovědnosti. (26)



Obr. č. 4 - Logo Sberbank CZ, a.s. (25)

5.1.1 Nabídka produktů Sberbank cz

Pro řádnější seznámení se s analyzovanou bankou je níže uvedena její nabídka služeb.

Občané

- FÉR konto MINI / AKTIV /OPTIMAL
- Změna banky (mobilita klientů)
- Jistotní účet a účet o správě finančních prostředků

Malé firmy a podnikatelé

- FÉR konto PODNIKATEL
- Firemní FÉR konto MINI / AKTIV / OPTIMAL
- Profesní účty
- Běžný účet za účelem splacení/navýšení ZK společnosti
- Jistotní účet a účet o správě finančních prostředků

Spoření a investice bez fixace

- FÉR spoření PLUS
- FÉR spoření EXTRA

Spoření a investice s fixací

- Termínované vklady

Hypotéky

- Hypoteční úvěr a americká hypotéka
- Hypotéka bez hranic

Úvěry

- FÉR půjčka
- FÉR konsolidace
- Úvěrové produkty k hypotéce 2v1
- Partnerské produkty
- FÉR úvěry pro podnikatele

Kontokorenty a kreditky

- FÉR kontokorent
- FÉR kreditní karta
- FÉR kreditní karta (DUO) (25)

Po seznámení se s bankovní institucí následují zvolené analýzy.

5.2 SLEPT ANALÝZA

Úkolem SLEPT analýzy je znázornit sociální, legislativní, politické, ekonomické a technologické faktory, které mají přímý dopad na bankovní sektor.

5.2.1 Sociální faktory

Sberbank CZ a.s. je bankou působícím na českém trhu. Celkový počet klientů bankovních institucí na území České republiky je přes 6 miliónů. Sberbank v současné době poskytuje servis a produkty 148 tisícům klientům a spravuje 32 poboček strategicky rozmístěných po celé České republice, zejména ve městech s vysokým počtem obyvatel. To poskytuje společnosti dostačující potenciál pro růst klientely i potřebnou pracovní sílu do řad kvalifikovaných zaměstnanců. Cílová skupina zákazníků jsou všechny fyzické a některé právnické osoby. Do užšího výběru cílové skupiny patří okruh pracujících či jinak výdělečně činných občanů ve věku 24-52 let. (27)

U sociálních faktorů kladu důraz na tři aspekty, které ovlivňují výběr zaměstnání, a naopak i výběr zaměstnanců, a to:

- **Úroveň vzdělání** – v současnosti se setkáváme s masovou mírou vzdělanosti, která navenek působí velkým množstvím absolventů vysokých škol ale také jedinců, kteří si své vysokoškolské vzdělání doplňují později. Takový přístup můžeme hodnotit velmi pozitivně, avšak z druhé strany musíme přihlížet na kvalitu vzdělání jednotlivých studentů, z čehož už narážíme na problém. V dnešní době se vysokoškolské vzdělání stává víceméně nutností pro pozdější úspěch v životní cestě (tento směr vnímá většina mladší populace), ale praktická připravenost a kvalita znalostí je dá se říct alarmující. Ve výsledku je ale vysoká míra vzdělanosti přes všechna úskalí pozitivní faktor.
- **Pracovní přístup** – v ČR je pracovní přístup na velmi dobré úrovni, což vykazuje i současný hospodářský stav a celkové společenské rozpoložení. V současnosti si lidé uvědomují, že bez pravidelného příjmu nejsou schopni udržovat svůj životní standard a své práce si váží.
- **Pracovní dostupnost** – každý jedinec by si přál mít práci hned za rohem a netrávit dojížděním hodiny a hodiny každý den. Dle mého názoru se v dnešní době ale odbourává neochota dlouhodobého pravidelného dojíždění, obzvláště u mladší generace. Dokonce i stěhování se za práci se stává velmi populárním jevem, a to nejen po České republice, ale i do zahraničí. Pro banku vzhledem k její personální strategii zaměstnávat osoby působící energeticky, je tento trend ochoty cestování do zaměstnání jednoznačně pozitivní.

5.2.2 Legislativní faktory

Sberbank CZ, a.s. jakožto banka působící v českém prostředí musí být evidována a je nad ní držen dohled Českou národní bankou, která svou politikou a legislativou výrazně ovlivňuje dění na bankovním trhu. Mezi nejdůležitější faktory patří výše úrokových sazeb (diskontních, lombardních a dalších) a povinná míra bankovních rezerv, dle kterých se musí komerční banky řídit. Dále se společnost Sberbank CZ, jako každá společnost působící na území České republiky, musí řídit zákony, vyhláškami, nařízeními vlády a dalšími právními normami, jako jsou například:

- Občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.)
- zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.)
- zákon o ochraně osobních údajů (zákon č. 101/2000 Sb.)
- zákon o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.)
- zákon o spotřebitelském úvěru (zákon č. 257/2016 Sb.)

- zákon o bankách (zákon č. 21/1992 Sb.)
- zákon o platebním styku (zákon č. 370/2017 Sb.)
- zákon o oběhu bankovek a mincí (zákon č. 136/ 2011 Sb.)
- zákon o dohledu v oblasti kapitálového trhu (15/1998 Sb.) a mnoho dalších. (28)

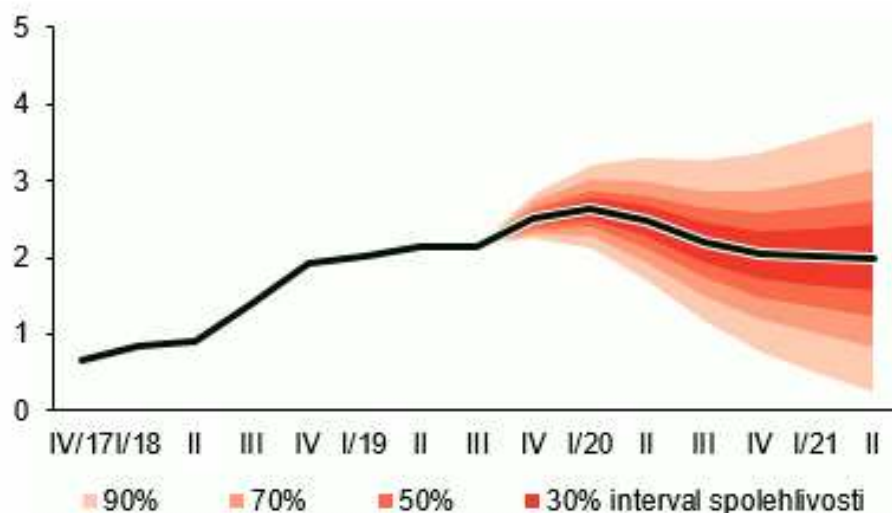
5.2.3 Politické faktory

Vlastníkem mateřské společnosti Sberbank Europe AG, pod kterou spadá Sberbank CZ je Sberbank v Rusku. Politika v Rusku je velice diskutovaným tématem. Proti Rusku zavedla Evropská unie roku 2014 sankce, které budou platit až do června roku 2020. Sberbank CZ sankce zatím nepostihly, ale navenek to nevypadá jako pozitivní reklama. Někteří klienti se tak obávají o své finanční prostředky a převádějí je do jiných bank. (29)

5.2.4 Ekonomické faktory

Sazby ČNB výrazně ovlivňují fungování všech bank. Bankovní rada zvýšila dvoutýdenní sazbu (2T repo sazbu) o 25 bazických bodů, tzn. Na 2 %. Lombardní sazbu na 3 % a diskontní sazbu na 1 %. Tyto nově stanovené úrokové sazby vstoupily v platnost 3. května roku 2019. V roce 2017 začalo platit doporučení ČNB o poskytování hypotečních úvěrů max. do výše 90 % z hodnoty nemovitosti. Doporučení je 80 %. (5)

Odhad vývoje úrokových sazeb dle ČNB je následující:



Obr. č. 5 - Vývoj úrokových sazeb (5)

5.2.5 Technologické faktory

V bankovní oblasti se v rámci nabízených produktů stále setkáváme s totožnou nabídkou, která prochází neustálými změnami spíše kosmetického charakteru. Peníze jsou uchovatelem dlouhodobé hodnoty a prostředkem směny, a to se z principu měnit nebude. Technologický stav je nesmírně důležitý faktor. Banka se snaží využívat modernější dostupné technologie, které používá na denní bázi pro to, aby svým klientům mohla nabízet kvalitní produkty, které jsou pro ně atraktivní. Například bankéř (neboli bankovní specialista) ke své práci využívá notebook, multifunkční tiskárnu, mobilní telefon, pevnou linku a laminátor. Jelikož ale žijeme v moderní době kdy, co bylo včera je již zastaralé, musí banka reagovat na moderní trendy, a to jak v informačních technologiích, tak v technologiích týkající se bezpečnosti. Technologie se v současnosti každý den mění a nabízí nám nové možnosti. Za rok už budeme pracovat s jinými nástroji a za 5 a více let bude současný koncept už zapomenutý. K ovládání bankovního účtu má dále banka k dispozici internetové bankovníctví nebo mobilní aplikaci Smart Banking. Do loňského roku banka pokulhávala za svými konkurenty v absenci bezkontaktních karet. Mnoho zákazníků si oblíbili možnost sjednávání úvěrů online přes e-shop, jelikož nemají čas navštěvovat pobočky, ve kterých je omezená pracovní doba. Avšak oproti konkurenci je tento proces velmi zdoluhavý. Dle rozhovoru se zaměstnancem, který pracuje přímo na již zmíněném oddělení je postup následující:

- 1) Žadatel vytvoří na webových stránkách žádost o půjčku / konsolidaci.
- 2) Vyplní veškeré potřebné údaje a po potvrzení sms kódem odešle žádost ke zpracování. Pokud žádost zůstane rozpracovaná, je kontaktován bankovním operátorem, který s ním v případě zájmu dokončí žádost po telefonu.
- 3) Jakmile je žádost odeslána do zpracování, dle SLA je zpracována ještě tentýž pracovní den, v případě, že je to do 12h dopoledne. Žádosti podané po 12 hodině mohou být zpracovány až následující pracovní den.
- 4) Pokud v žádosti některé údaje chybí, je žadatel telefonicky kontaktován pro jejich doplnění.
- 5) V případě kompletně vyplněné žádosti převezme úvěrový specialista žádost, založí klienta do interní databáze a následně vytvoří úvěrovou žádost v interním systému.
- 6) Přes tento systém pak prověří žádost v bankovních a nebankovních registrech.
- 7) V případě, že je výsledek kladný, pokračuje ve zpracování. V případě záporného výsledku, žádost zamítne a žadateli je odeslán email o zamítnutí žádosti.
- 8) Dále propočítá cashflow klienta na základě údajů o příjmech a výdajích, které klient uvedl v žádosti a na základě údajů z bankovních a nebankovních registrů.
- 9) Pokud je bonita klienta vysoká, může mu být telefonicky nabídnuto navýšení úvěru, pokud je bonita nízká, dochází ke změně parametrů (snížení splátky, snížení výše úvěru či zvýšení doby splatnosti) a žadatel je o tomto telefonicky informován.

- 10) Po výpočtu cashflow se odešle žádost na posouzení. Po kladném vyhodnocení je žadatel kontaktován ohledně domluvení schůzky s kurýrem, který přiveze dokumentaci k podpisu a převezme od klienta dokumenty pro doložení příjmů.
- 11) Úvěrový specialista vygeneruje v systému úvěrovou dokumentaci a zašle ji kurýrní společnosti.
- 12) Schůzka je domluvena telefonicky na následující pracovní den, pokud je klient kontaktován do 11h dopoledne. Po schůzce s kurýrem trvá až 3 pracovní dny, než se vrátí podepsaná dokumentace do banky. (celý proces schůzky tedy až 5 pracovních dní).
- 13) Jakmile je kurýrní společností doručena klientem podepsaná dokumentace zpět do banky, proběhne finální kolo schvalování – kontrola doložených dokumentů, podpisů, propočet cashflow na základě doložených příjmů.
- 14) V případě kladného vyhodnocení je žádost odeslána v systému na dané oddělení za účelem finálního schválení a následného načerpání úvěru.
- 15) Po načerpání je klientovi na korespondenční adresu odeslán poštou akceptační dopis s instrukcemi o splácení úvěru. Společně s návrhem smlouvy a předmluvními informacemi tvoří kompletní úvěrovou dokumentaci.

5.3 PORTEROVA ANALÝZA

Hrozby vstupů nové konkurence, hrozby substitutů, vliv odběratelů a dodavatelů a rivalitu společností popisuje Porterův model pěti konkurenčních sil.

5.3.1 Vstup nové konkurence

Bankovní prostředí patří mezi vysoce konkurenční. Například roku 2017 působilo na českém trhu 45 bank a zahraničních poboček. V současnosti se tento výsledek změnil na 53 bank a zahraničních poboček. (30)

Podle počtu klientů vládnou na českém trhu banky – Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka a Moneta/ GE Money Bank. Tyto banky jsou pro Sberbank také konkurenty, nicméně jejich rozdíly jsou příliš vysoké. Na podobné úrovni se pohybují banky – Equa bank, Hello bank a Air Bank, se kterými banka soupeří. (31)

Za dva roky se zvýšil počet bank na českém trhu o 8 institucí, takže vstup nové konkurence je neustále hrozbou pro ostatní banky. Banka která, chce nově vstoupit na trh, musí získat licenci ČNB a splňovat podmínky dané ze zákona – morální způsobilost statutárních a řídících orgánů banky a minimální základní kapitál 500 miliónů Kč. (5)

Na finančním trhu se stále více objevuje i velké množství nebankovních subjektů, které jsou pro menší banky také konkurencí. Aby mohli poskytovat a zprostředkovávat půjčky musí si zažádat o licenci u ČNB, ke které musí mít minimální základní kapitál 20 miliónů Kč a další povinností je prokázat odborné znalosti. Tento zákon vstoupil v platnost 1. března roku 2017 a s jeho příchodem zaniklo cca. 60 tisíc poskytovatelů půjček. (32)

5.3.2 Hrozba substitutů

Finanční instituce nabízí velmi mnoho produktů, u kterých vzniká velká konkurence. Podobnost těchto produktů je velká, jejich odlišnost převládá převážně podmínkami a cenovým rozpětím. V současné době se objevují i nebankovní instituce nabízející podobné finanční služby, které svým moderním přístupem mohou oslovit zejména mladší klientelu.

5.3.3 Vliv odběratelů

Mezi odběratele v bankovním prostředí patří jejich klienti, kteří poskytují vklady, nebo čerpají úvěry. Jinak řečeno všichni, kteří využívají jakoukoliv službu, kterou banka nabízí. Vyjednávací síla roste s jejich velikostí. V případě velkých korporátních firem, které mají dobrou finanční situaci, je vysoká, naopak v případě retailového bankovníctví je vyjednávací síla takřka nulová. Nicméně, i když je nízká vyjednávací síla určitých subjektů, je umocněna vysokou konkurencí mezi jednotlivými bankovními institucemi a jejich pravidelným bojem o zákazníka. Důležité je, že cena služeb a produktů není ovlivněna pouze vyjednávací silou, ale také nařízeními ČNB a mírou inflace. Bankovním společnostem nejde jen o prodej bankovních produktů, ale i o udržení stávajících zákazníků. Banka poskytuje svým zákazníkům služby a nezbytný servis. V tomto ohledu se všechny banky odlišují svými podmínkami a poplatky za jednotlivé služby. V dnešní době lze předpokládat dobrou informovanost svého zákazníka a banky musí zohlednit fakt, že každý zákazník může velmi snadno přejít ke konkurenci. S tímto faktem úzce souvisí novela zákona o platebním styku zahrnující kodex mobility klientů. To znamená, že banka klienta, který se rozhodne přejít ke konkurenci, musí spolupracovat s konkurenční bankou, poskytnout potřebné informace a umožnit klientovi snadnou a rychlou změnu bankovního zprostředkovatele.

5.3.4 Vliv dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je taková, která představuje sílu zvýšit cenu nebo snížit kvalitu dodávaných produktů. Mezi dodavatele banky patří mnoho subjektů v různých oblastech. Nejzásadnější dodavatel je ten, který poskytuje bance likviditu k úvěrování. Tím může být třeba ČNB, která půjčuje bance finanční prostředky za diskontní sazbu – v současnosti 0,05 % na krátkodobé přechodné období a za lombardní sazbu 0,25 %, kde obchodní banky musí ručit pomocí cenných papírů. Když nastane

situace, že centrální banka chce omezit množství prostředků v oběhu, může navýšit povinné minimální rezervy komerčních bank (v současnosti činí 2 % z objemu vkladů). (5)

Mezi další dodavatele patří klienti a jejich vklady na bankovní účet. Banka musí poskytovat adekvátní náhradu z vkladu, aby byly klienti ochotni peníze ukládat.

5.3.5 Rivalita všech bank

Jak jsem již výše zmínila, vzhledem k vysokému počtu bank a zahraničních poboček v ČR je jednoznačné, že bankovníctví je vysoce konkurenční obor. Jejich postavení na trhu je velmi důležité a neustále mezi sebou soupeří o nejvýhodnější pozici. V současnosti patří mezi výhody cenová strategie, silná reklama, rychlost a komfort v poskytování služeb a zdokonalování se v nových technologiích.

5.4 ANALÝZA 7S

McKinseyho analýza 7S popisuje interní faktory jako je strategie, systémy, styl řízení, struktura, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty související se Sberbank CZ. Tento rozbor představuje jejich vzájemnou vazbu, která slouží jako základ pro vnitřní analýzu společnosti. Výsledek této analýzy má vliv na následnou sílu konkurenceschopnosti na trhu a její stabilitu.

5.4.1 Strategie

Hlavní strategií každé banky a společnosti je zvyšování množství klientů a poskytování produktů. Každý útvar má stanovené cíle, které se snaží naplňovat a stále rozvíjet. Hlavním cílem strategie pro rok 2020 je posunout Sberbank na další úroveň a zajistit tak schopnost konkurovat globálním technologickým společnostem a zároveň zůstat nejlepší bankou pro stávající a nové zákazníky a podniky. Pro uspokojení potřeb jejich zákazníků musí banka podstoupit nepřetržitou transformaci v digitalizaci. Snaží se digitalizovat a zjednodušovat své procesy, kde je hlavním cílem poskytovat pohodlné, kvalitní a konkurenceschopné produkty za spravedlivých podmínek, které jsou v dostupnosti online i offline, a to pro všechny zákazníky, ať už přistupují do banky odkudkoliv. Hlavní vize spočívá v rychlosti neustále se rozvíjejícího českého bankovního trhu. (25)

5.4.2 Systémy

Banka pro svou činnost využívá velké množství informačních systémů. Mezi jednotlivými odděleními využívá pro komunikaci e-mail, telefon, chat, videokonference a Intranet, což je interní informační systém. Snaží se o stálý vývoj IT aplikací a databázových systémů. Komunikace je v bance velmi důležitá a to nejen mezi bankéřem a klientem ale také všemi útvary, kterými daný produkt pro uspokojení klienta projde.

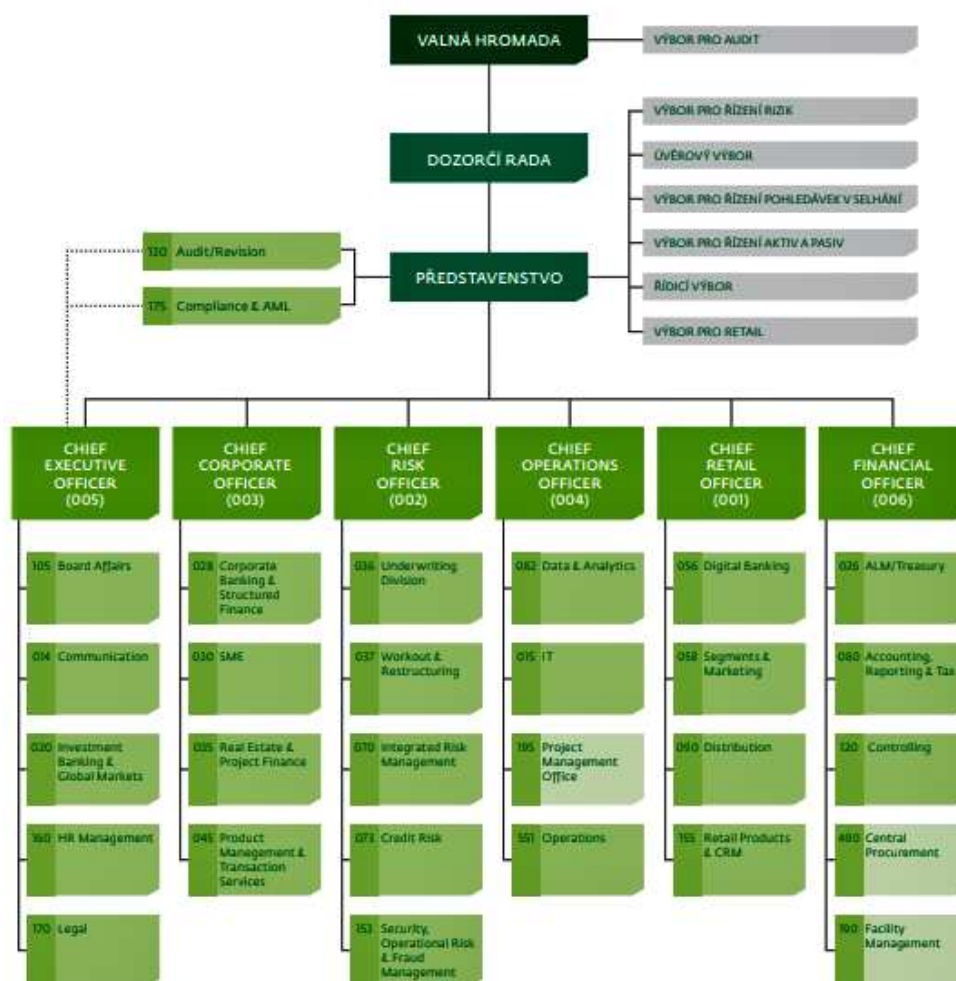
5.4.3 Styl řízení

V bance převládá direktivní styl vedení, zaměstnanci ale mají možnost předložit své návrhy na změny k zlepšení. Tyto návrhy změn se projednávají na schůzkách s teamleadry konkrétního týmu, který pak následně předá návrhy svým nadřízeným. Poté zaleží na kompetencích vedoucích pracovníků a samozřejmě obsahu a dopadu daného nápadu.

5.4.4 Struktura

Nejvyšším útvarem v bance je Board of Directors neboli představenstvo. Druhou úroveň představují divize (dohromady je jich 5), a útvary Security & Investigation, Audit/Revision, Compliance & AML. Dále se divize člení na jednotlivé útvary a oddělení. Nevýhodou může být koordinace mezi divizemi, naopak výhodou je znalost tržního prostředí. (26)

Organizační struktura Sberbank CZ, a. s.:



Obr. č. 6 - Organizační struktura Sberbank CZ a.s. (26)

5.4.5 Spolupracovníci

Roku 2019 banka zeštíhlila počet zaměstnanců a nyní se pohybuje okolo 840 pracovníků. Na jednotlivých odděleních probíhá komunikace dá se říct v přátelském duchu. Naopak mezi odděleními je komunikace vedena formální úrovní. Motivace zaměstnanců se na každém oddělení liší. Mezi motivační nástroje banky patří týden dovolené navíc, 5 dní pracovního volna, stravenky, zvýhodněný telefonní tarif, zvýhodněné bankovní produkty a cafeterie. Na některých odděleních jsou zaměstnanci navíc motivováni variabilní složkou mzdy na základě odpracovaných výkonů. V letošním roce se zaměstnanci mohli také zúčastnit různých workshopů jako je například masáž, měření tělesných mír, kosmetické poradenství a mnoho dalších zajímavých přednášek. Banka poskytuje na určitých pozicích svým zaměstnancům pravidelné školení. Pro zlepšení kolegiality na pracovišti probíhají jednou ročně teambuildingy a také dobrovolné akce, které jsou zaměřené na společenskou odpovědnost, jako je například sázení stromů, Movember bazar nebo plnění vánočních snů pro děti a seniory v domovech.

5.4.6 Schopnosti

Banka si své zaměstnance vybírá a přijímá na různých kvalifikačních úrovních, a to podle druhu konkrétní pracovní pozice. Dle rozhovoru s HR zaměstnankyní banky se nároky na různé pozice liší. Na určitých pozicích např. na back office, call centrum apod. je lepší si zaměstnance tzv. vycvičit. Samozřejmě banka klade důraz na min. vzdělání s maturitou, čistý trestní rejstřík, pečlivost, samostatnost, komunikativnost, spolehlivost a výhodou pro uchazeče je předchozí zkušenost na obdobné pozici. Na jiných pozicích se zaměřením na IT nebo už pokročilejšího typu team leader, manažer apod. je potřeba mít znalosti a zkušenosti daného oboru. Každý zaměstnanec dostává při nástupu do zaměstnání určitý čas na adaptaci a absolvuje potřebné školení. Banka nabízí i práci na DPP a DPČ, v tomto případě je dotyčný v bance považován jako brigádník. Ale dle vlastní zkušenosti nejsou obsahem práce jen nějaké pomocné činnosti, ale brigádník se zde stává součástí týmu, seznamuje se se systémy (záleží na typu oddělení), získá praxi v bankovním sektoru a má možnost vidět, jak banka funguje zevnitř. To je podle mě pro banku velké plus, že dává možnost například mladým studujícím lidem získat praktické zkušenosti.

5.4.7 Sdílené hodnoty

Hlavním stavebním kamenem v bance je důvěra a týmovost, což plyne z hesla, které Sberbank CZ vyznává: „Důvěra spojuje“. Sdílené hodnoty úzce souvisí s částí, kde je popsán faktor spolupracovníci. Díky konkurenčnímu boji se jedná o prostředí, které může být občas stresové. Na každého pracovníka je kladen tlak, např. u prodejců plnit měsíční plán, u pracovníků na back office zrychlení čerpání úvěrových

produktů, na robotizaci co nejrychlejší splnění daných úkolů apod. Všichni pracovníci také musí dodržovat zaměstnanecký kodex.

5.5 SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT nám udává komplexní pohled na společnost Sberbank CZ, kde jsme schopni zhodnotit její silné a slabé stránky a určit její příležitosti a hrozby. Tyto čtyři aspekty mohou mít za cíl posílení a rozvoj konkurenceschopnosti společnosti. Důvodem použití této analýzy je celkové shrnutí již dosavadně získaných informací.

Silné stránky

- Dlouhodobá spokojenost stávajících zákazníků
- Rozsáhlá síť poboček na území ČR
- Široká nabídka produktů a služeb
- Nízké úrokové sazby u spotřebitelských úvěrů
- Dobrá kvalifikovanost zaměstnanců
- Internetové bankovníctví, mobilní aplikace
- Povědomí o bance – reklamní kampaně
- Zkušený management
- Kvalitní řízení úvěrového rizika

Slabé stránky

- Dlouhá doba zpracování elektronických žádostí
- Pomalá reakce na technologické inovace
- Velmi mnoho manuálních úkonů
- Nízká finanční motivace zaměstnanců

Příležitosti

- Dlouhodobá věrnost zákazníků
- Rozvoj nových poboček a bankomatů
- Osobní poradenství
- Na základě marketingové kampaně přilákat nové zákazníky

Hrozby

- Legislativa
- Sankce
- Regulace ČNB

- Odchod stávajících klientů ke konkurenci
- Ekonomická krize
- Ztráta dodavatelů, nespokojenost investorů

Dle výše zmíněných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb v dané bankovní instituci bude následně provedena analýza, jejíž výsledkem budou části, na které by se měla banka nejvíce zaměřit v analýze rizik. Výsledek je proveden na základě váhy v rozmezí 0-1, kdy 0 má nejnižší váhu a 1 nejvyšší váhu. Hodnocení je pak dáno dle důležitosti, kdy 0 znázorňuje nejméně důležité a naopak 5 nejvíce. Vynásobením určené váhy a hodnocení získáme výsledek.

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Dlouhodobá spokojenost stávajících zákazníků	1	5	5
Rozsáhlá síť poboček na území ČR	0,75	2	1,5
Široká nabídka produktů a služeb	0,5	3	1,5
Nízké úrokové sazby u spotřebitelských úvěrů	0,8	3	2,4
Dobrá kvalifikovanost zaměstnanců	0,65	4	2,6
Internetové bankovníctví, mobilní aplikace	0,75	3	2,25
Povědomí o bance – reklamní kampaně	0,9	3	2,7
Zkušený management	0,8	4	3,2
Kvalitní řízení úvěrového rizika	1	5	5

Tab. č. 5 - Silné stránky

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Dlouhá doba zpracování elektronických žádostí	1	5	5
Pomalá reakce na technologické inovace	1	4	4
Velmi mnoho manuálních úkonů	0,75	2	1,5
Nízká finanční motivace zaměstnanců	0,8	4	3,2

Tab. č. 6 - Slabé stránky

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Výsledek
Dlouhodobá věrnost zákazníků	1	5	5
Rozvoj nových poboček a bankomatů	0,25	3	0,75
Osobní poradenství	0,5	3	1,5
Na základě marketingové kampaně přilákat nové zákazníky	0,75	4	3

Tab. č. 7 - Příležitosti

Hrozby	Váha	Hodnocení	Výsledek
Legislativa	0,75	3	2,25
Sankce	0,8	4	3,2
Regulace ČNB	0,8	4	3,2
Odchod stávajících klientů ke konkurenci	1	5	5
Ekonomická krize	1	5	5
Ztráta dodavatelů, nespokojenost investorů	0,9	5	4,5

Tab. č. 8 - Hrozby

Na základě výsledků ze SWOT analýzy je důležité zaměřit se na následující atributy:

Silné stránky:

- Dlouhodobá spokojenost stávajících zákazníků
- Zkušený management
- Kvalitní řízení úvěrového rizika

Slabé stránky:

- Dlouhá doba zpracování elektronických žádostí
- Pomalá reakce na technologické inovace

Příležitosti:

- Dlouhodobá věrnost zákazníků
- Na základě marketingové kampaně přilákat nové zákazníky

Hrozby:

- Odchod stávajících klientů ke konkurenci
- Ekonomická krize
- Ztráta dodavatelů, nespokojenost investorů

5.6 ANALÝZA WHAT IF

Než aplikujeme metodu na řízení rizik, je doporučováno provést analýzu s názvem WHAT IF, která tak splní návaznost předchozích analýz. Jedná se o systematickou a analytickou techniku, která hledá potenciální problémy, rizika a následně i opatření k jejich nápravě. Podle hlavních pracovních pozic, které projdou procesem při poskytování spotřebitelského úvěru je tato kapitola rozdělena do 3 sekcí. Jsou to pracovníci: úvěrový poradce, underwriting a administrativní pracovník. A jak se říká „bez mouky chleba neupečete“ tak taky v bankovníctví v poskytování služeb je každý pracovník v procesu důležitým článkem a tedy způsob chování každého zaměstnance může mít podobné důsledky.

Co se stane, když úvěrový poradce neboli bankéř, jedná lehkomylně při poskytování spotřebitelského úvěru a dalších služeb novému nebo již stávajícímu klientovi?

- může odradit klienta, který následně přestoupí k jinému bankéři
- může odradit klienta, který následně změní banku
- zpracuje chybně žádost a prodlouží tak celý proces
- vrhá špatné jméno na svou osobu i na celou banku
- při provedených chybách přidává sobě ale i dalším oddělením a pracovníkům práci
- nespokojenost klienta, který nedoporučí jejich služby dalším zákazníkům

Co se stane, když pracovník underwritingu neboli ten, který má na starost veškerou kontrolu podkladů, jedná lehkomylně při zpracování spotřebitelského úvěru či dalších služeb?

- provede chybně kontrolu podkladů
- chybnou kontrolou zaviní prodloužení celého procesu
- klient nebude mít ve stanoveném termínu finanční prostředky
- porušení legislativy
- prodloužením procesu způsobí také možnou ztrátu a nespokojenost klienta

Co se stane, když administrativní pracovník jedná lehkomylně při načerpání spotřebitelského úvěru a dalších služeb na základě požadavků klienta?

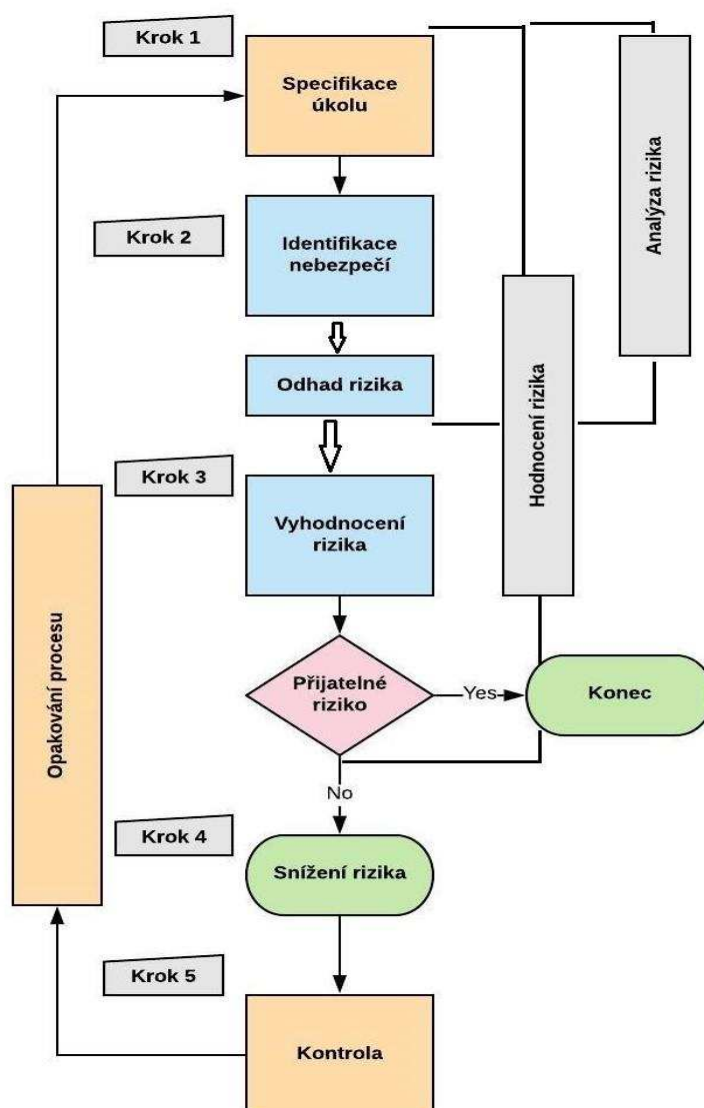
- provede chybné načerpání úvěrových podkladů
- chybným načerpáním zaviní prodloužení celého procesu
- prodloužením procesu způsobí také možnou ztrátu a nespokojenost klienta
- lehkomylným jednáním přidá práci ostatním pracovníkům v týmu

5.7 ANALÝZA RIZIK

V následující kapitole si nejdříve identifikujeme rizika, které plynou z již provedených analýz. Následně jednotlivá rizika ohodnotím a vymezím vhodná opatření, jak je eliminovat.

5.7.1 Identifikace rizik

Hlavním cílem identifikace je dospět k souboru rizikových faktorů, které by mohly negativně ale i pozitivně ovlivnit plynulý chod, hospodářské výsledky, celkové fungování podniku nebo míru úspěšnosti připravovaných investičních či jiných projektů.



Obr. č. 7 - Proces řízení rizik

V následující tabulce jsou zahrnuta rizika, která vychází z výše provedených analýz a scénář rizik.

Riziko	Hrozba	Scénář
R1	Ekonomická krize	Omezení provozu poboček, nedostatečnost procesů, legislativní změny, navýšení úrokových sazeb
R2	Ztráta dodavatele	Snížení důležitých příjmů, nárůst úrokových sazeb a poplatků, použití dočasných rezerv
R3	Ztráta klienta	Snížení tržeb, negativní reklama, nižší zisk
R4	Klamání zákazníka	Přechod zákazníka ke konkurenci, negativní hodnocení
R5	Nezájem o bankovní produkty	Nízké tržby, nízký zisk
R6	Neochota a lhostejnost personálu	Odchod klientů ke konkurenci, Vznik negativních recenzí, nedůvěryhodnost, těžký způsob získání nových klientů
R7	Chybně zpracovaná žádost	Delší proces, nespokojenost klienta, negativní hodnocení banky, zatěžování ostatních oddělení
R8	Negativní recenze	těžký způsob získání nových klientů, nedůvěryhodnost, odchod klientů ke konkurenci, nižší zisk
R9	Dlouhé zpracování žádosti	nespokojenost klienta, negativní hodnocení banky, zatěžování ostatních oddělení
R10	Navýšení úrokových sazeb	nespokojenost klientů, zpomalení ekonomického růstu
R11	Nárůst konkurence	boj o klienty, regulace cen, regulace úrokových sazeb a poplatků
R12	Změna legislativy	posun splátek úvěrů a hypoték, zpomalení ekonomického růstu

Tab. č. 9 - Identifikace rizik

5.7.2 Kvantifikace rizik

K ohodnocení výše uvedených rizik jsem použila klasifikační tabulku. Každému riziku je přidělena určitá váha pravděpodobnosti a jeho dopadu na úspěch či neúspěch. Pro hodnocení jsem použila klasifikační stupnici, jejíž hodnoty jsou od čísla 1 do čísla 5, kde číslo 1 označuje hodnotu nejmenší pravděpodobnosti výskytu či velikosti dopadu na banku a číslo 5 zase představuje nejvyšší hodnotu.

Klasifikační stupeň	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
1	Téměř vyloučené	Bezvýznamné
2	Nepravděpodobné	Málo významné
3	Možné	Významné
4	Pravděpodobné	Velmi významné
5	Téměř jisté	Kritické

Tab. č. 10 - Klasifikační stupnice

Pro posuzování rizik kde výsledkem je hodnota RPN jsem stanovila kategorie:

Riziko	Popis	Rozmezí	Barevné označení
Běžné riziko	Riziko je přijatelné. Je nutné ho však pravidelně sledovat.	1-4	
Závažné riziko	U tohoto rizika je zapotřebí zvýšit opatrnost, jelikož může bance způsobit značné škody.	5-10	
Kritické riziko	Riziko představuje velké ohrožení. Vyžaduje nutné řešení problémových situací.	11-16	

Tab. č. 11 - Klasifikace rizika

V následující tabulce je výpočet RPN, neboli Risk Priority Number – Míra rizika. Výsledek dostaneme vynásobením pravděpodobností a dopadem.

Pořadí	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Ekonomická krize	3	5	15
R2	Ztráta dodavatele	3	4	12
R3	Ztráta klienta	3	4	12
R4	Klamání zákazníka	2	3	6
R5	Nezájem o bankovní produkty	3	4	12
R6	Neochota a lhostejnost personálu	1	2	2
R7	Chybně zpracovaná žádost	3	3	9
R8	Negativní recenze	3	4	12
R9	Dlouhé zpracování žádosti	4	2	8
R10	Navýšení úrokových sazeb	3	3	9
R11	Nárůst konkurence	5	3	15
R12	Změna legislativy	5	2	10

Tab. č. 12 - Kvantifikace rizik

Po vyhodnocení jsou jednotlivá rizika zanesená do pavučinového grafu, které jsou později porovnány s novou hodnotou RPN po provedení nutných opatření.



Graf č. 4 - Původní hodnota RPN

V části identifikace a kvantifikace rizik jsem určila nejpravděpodobnější a nejdůležitější rizika, která by mohla banku Sberbank CZ, a. s. ohrozit. Mezi nejvíc rizikové faktory patří Ekonomická krize, ztráta dodavatele, ztráta klienta, nezájem o bankovní produkty, negativní recenze a nárůst konkurence.

Ekonomické krize

Loňského roku jsme v médiích slyšeli, že se blíží další ekonomická krize. Je ale známým faktem, že recese ekonomiky je jedním z přirozených jevů ekonomického cyklu a jednou za deset let se může objevit. Podle čeho finanční a investiční analytici či ekonomové předpovídají své predikce? Využívají modely, ve kterých je zahrnuta míra regulace, stupeň zadlužení, ocenění jednotlivých tříd aktiv a ekonomická expanze. Z těchto modelů, i když se jedná o vize by měla být banka připravená na všechny možné situace. Tedy kdybychom se tímto tématem zabývali ještě koncem loňského roku, dalo by se říct, že hrozba ekonomické krize je opravdu „jen“ hrozbou či predikcí ekonomů, která může nastat ale i nemusí. Avšak v roce 2020 se v Evropě rozjel nový druh nemoci - Covid 19, který započal loňského roku v Číně a vzniklá epidemie tak postihla v Březnu roku 2020 i Českou republiku, a nejen zdraví jejích občanů ale i ekonomiku. Vláda byla nucena udělit nemálo bezpečnostních opatření jako je nouzový stav, který má mnoho přísných pravidel, a to například zákaz pohybu mimo bydliště bez ochranných prostředků, zákaz volného pohybu s výjimkami, uzavření veškerých obchodů s výjimkou prodeje potravin, drogerie, lékáren a dalších k životu nutných prodejen. Byla přerušena výuka všech základních, středních a vysokých škol a nastalo uzavření hranic. Těm, kteří se vraceli ze zahraničí byla nařízena čtrnácti denní karanténa. Ve firmách, které zůstaly v provozu se omezil počet působnosti zaměstnanců na pracovišti, a tak se hodně lidem snížil příjem, nebo hůř, ztrátou celého úvazku.

Dle odborníků je již teď jasné, že celosvětové rozšíření již zmíněného onemocnění představuje pro světovou ekonomiku větší jednorázový otřes než finanční krize, která byla v roce 2009. Nejen že nabídka zboží a služeb prudce klesá, zároveň klesá i poptávka, jelikož lidé jsou doma, nenakupují a z obav z budoucnosti odkládají všechny nákupy, samozřejmě kromě těch nezbytných. Tento prudký pokles příjmů a tržeb velmi rychle oslabí finanční sektor, kde budou značně rychle narůstat nesplacené úvěry. Dá se říct, že takový šok nezažila světová ekonomika od roku 1929. Avšak podle zkušeností z Asijských zemí trvá fáze nákazy jeden měsíc až dva měsíce, to znamená, že se daná situace dá zvládnout, pokud ovšem bude rychlá reakce na ekonomické politické straně a centrální banky. (33)

Konkrétně na banku Sberbank bude mít tato epidemie negativní důsledky v podobě omezeného provozu poboček a s tím i souvisí nedostatečnost procesů, které jsou nepřizpůsobené mimořádným situacím jako je například tahle. To znamená, že banka neumí nějaké věci ošetřit na dálku a klienti tak musí osobně na pobočku. Dále se také banky ve velké míře dotknou legislativní změny vlády ohledně splátek úvěrů, jak spotřebitelských, tak hypotečních. Jedno z velkých plus pro banku, co se

z proklientského a také konkurenčního hlediska týče jsou nízké úrokové sazby. Tady ale v důsledku ekonomické krize můžeme očekávat navýšení.

Ztráta dodavatele

Nespokojenost investorů (dodavatelů) a jejich pozdější ztráta je pro banku dalším mimořádným rizikem. Mezi dodavatele patří ti klienti, kteří si ukládají své finanční prostředky na spořicí účty a bance tak poskytují finance za předem sjednaných podmínek. Dále jsou to klienti, kteří provádí investice do cenných papírů, akcií a termínované vklady, což je druh spořicího účtu. Velmi významným dodavatelem je ČNB, která poskytuje bankám finanční prostředky za diskontní sazbu, kterou jsem popisovala v Porter analýze. Důležitost této spolupráce je na velmi vysoké hranici a ztráta dodavatelů a investorů by mohla vést až k zániku.

Ztráta klienta

Další velkou hrozbou pro banku Sberbank CZ, která může kdykoliv nastat je ztráta klientů neboli odchod stávajících klientů ke konkurenci. V podstatě se dá říct, že ztráta dodavatele a ztráta klienta jsou na sobě rovné úrovni, jelikož tyto rizika spolu ve velké míře souvisí a mají velmi značnou podobnost. Tato hrozba by zapříčinila významnou ztrátu příjmů a banka by bez klientů nemohla vůbec fungovat, proto je na prvním místě si stávající klienty hýčkat a stále hledat způsoby, jak si získávat nové. Udržení stálých klientů a získání nových spolu ve značné míře souvisí. Pro klienty, ať už současné či potenciální, je prioritní mít své finanční prostředky v bezpečí. Dále je důležitý férový a individuální přístup a jelikož žijeme v moderní době tak je na místě i rychlost a pohodlí v podobě různých aplikací a online přístupu viz. Již zpracované analýzy výše.

Nezájem o bankovní produkty

Dalším velkým rizikem pro banku je celkový nezájem o jejich nabídku, nebo také postupná ztráta zájmu ze strany klientů o jejich produkty. V každém obchodě je to v podstatě jako s módou – to, co se nosilo loni je už out. Víím není to úplně nejlepší přirovnání k bankovníctví, ale hlavní myšlenkou je, že každý obchodník by měl svou nabídku pravidelně obměňovat, zlepšovat, nabízet různé slevy, zvýhodnění, nové produkty apod. A to platí i v nabídce bankovních produktů, kde je také na prvním místě klient a jeho potřeby. Samozřejmě obchod musí být výdělečný pro obě strany, tak aby obchodník i klient byl spokojený.

Negativní recenze

Mezi rizika, které by mohly bance velmi ublížit patří negativní recenze, a to nejen od klientů ale také od zaměstnanců. Recenze ať už pozitivní či negativní můžeme získat pomocí různých způsobů, a to například přímo rozhovorem s klientem nebo zaměstnancem, pomocí dotazníků, přímých komentářů na sociálních sítích, anebo anonymních hodnocení na sociálních sítích. V této době je náhled, na již získané

zkušenosti v podobě recenzí prvním krokem při rozhodování teď už čehokoliv. Já osobně, než provedu např. nákup na ještě nevyzkoušeném e-shopu, výběr nové kadeřnice, nového automechanika apod. prozkoumám veškeré možnosti a hodnocení v první řadě na sociálních sítích a u známých a přátel. Beru v úvahu, že každý se každému nezavděčí ale převážně mnoho negativních recenzí je dle mého názoru rozhodující krok pro výběr jiné alternativy. Tudíž i pro banku je klíčové mít u svých klientů i zaměstnanců pozitivní vztahy tak aby sami dál šířili kladnou reklamu pro potenciální klienty, a i potenciální spolupracovníky.

Nárůst konkurence

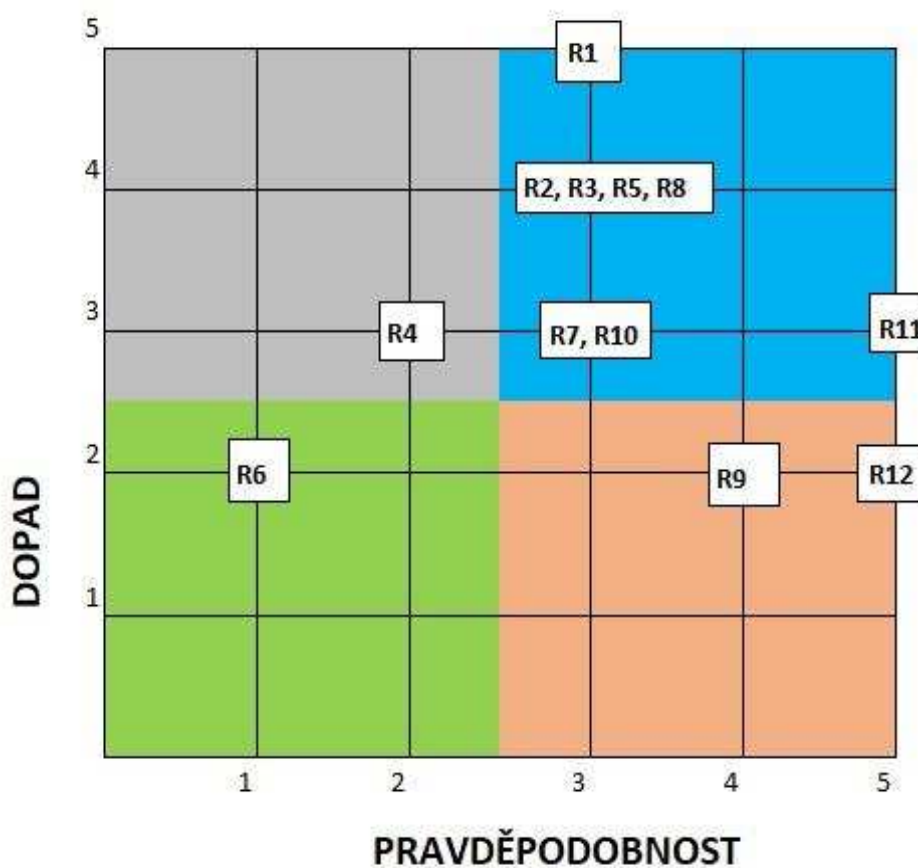
S rizikem růstu konkurence musí počítat každý podnik, ať už s.r.o. a.s. nebo OSVČ. Konkrétně bankám konkurují banky se stejnou velikostí či podobným počtem klientů. V této době z důvodu ekonomické krize bude nejspíš narůstat zájem o spotřebitelské úvěry, ale jak už jsem zmínila v Porter analýze vzniklou licenci v roce 2017, nebude dle mého názoru nárůst konkurence v příštích letech tak vysoký. Z toho plyne, že toto riziko není nejzávažnější pro banku Sberbank, ale určitě se nesmí opomenout a stále se věnovat prioritám jako je udržení si svých klientů, nabízet nejvhodnější podmínky apod.

5.7.3 MAPA RIZIK

Po ohodnocení jednotlivých rizik následuje mapa rizik, která je rozčleněna do čtyř kvadrantů, kde je znázorněna významnost a postavení daných rizik.

	Kvadrant významných hodnot rizik
	Kvadrant velkých hodnot rizik
	Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik
	Kvadrant běžných hodnot rizik

Tab. č. 13 - Význam kvadrantů



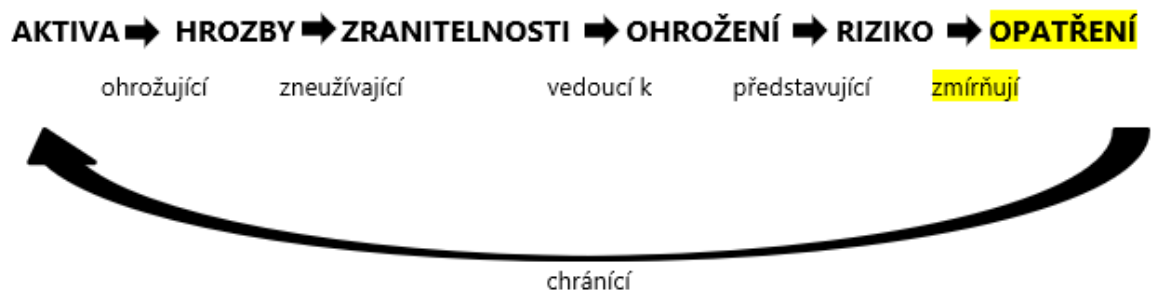
Obr. č. 8 - Mapa rizik

Z mapy můžeme vidět, že nejvíce rizik se objevuje v kvadrantu velkých hodnot rizik a to riziko ekonomické krize, ztráty dodavatele, ztráty klienta, nezájmu o bankovní produkty, negativní recenze,

chybně zpravované žádosti a nárůstu konkurence. V kvadrantu významných hodnot rizik se nám jeví pouze riziko klamání zákazníka. V kvadrantu bezvýznamných hodnot rizik se objevilo riziko neochoty a lhostejnost personálu. Riziko dlouhé zpracování žádosti a změny legislativy se projevilo v běžných rizikách.

5.8 NÁVRHY NA OPATŘENÍ SNÍŽENÍ RIZIK

Na otázku, jak minimalizovat zjištěná rizika, je odpovědí navrhnout vhodná opatření, která daná rizika eliminují. Opatření jsou uvedena níže v tabulce, kde je provedeno i nové hodnocení pravděpodobnosti výskytu a velikost dopadu a tím získáme i nové hodnoty RPN jednotlivých rizik.



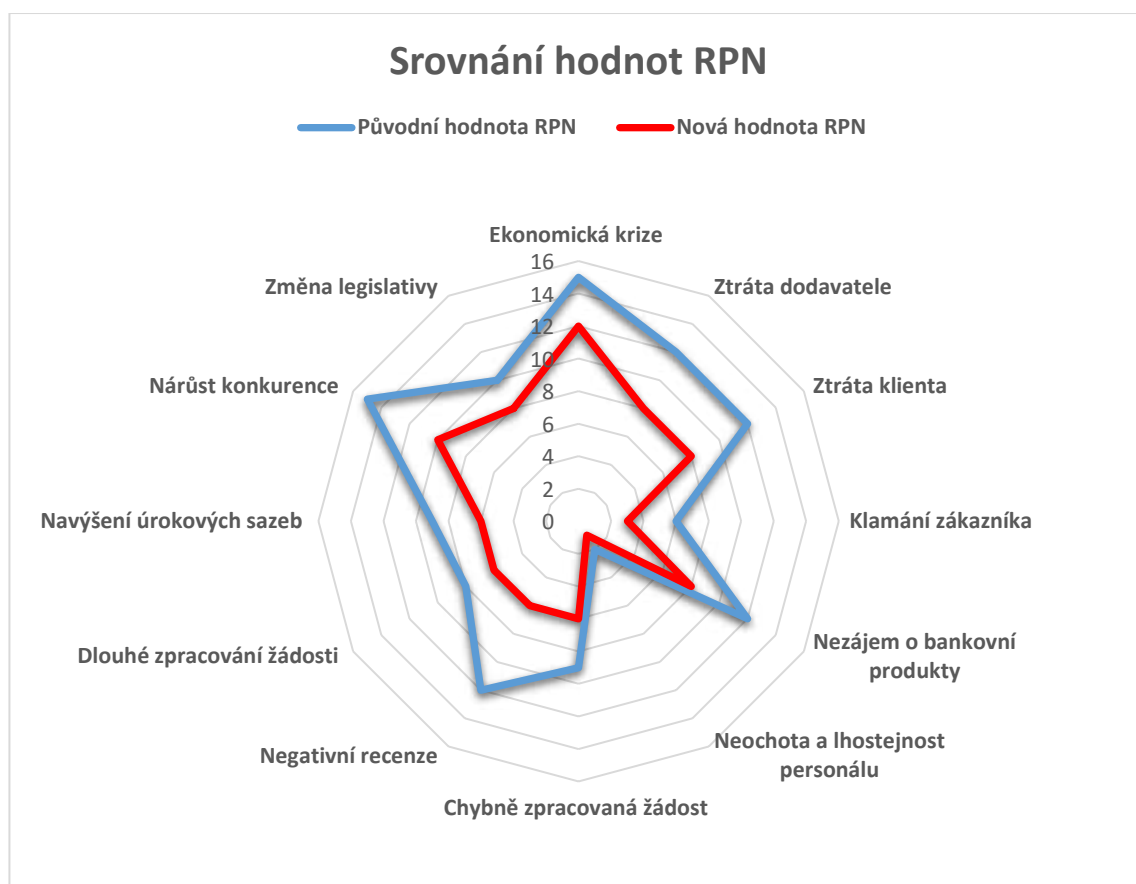
Obr. č. 9 - Koloběh Analýzy rizik

Pořadí	Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Ekonomická krize	Sledovat vývoj, navýšit svoje rezervy a depozita od klientů, snížení nákladů	3	4	12
R2	Ztráta dodavatele	Udržovat dobré vztahy, sledovat konkurenci	2	4	8
R3	Ztráta klienta	Uspokojovat přání klientů, udržovat dobré vztahy	2	4	8
R4	Klamání zákazníka	Zajistit důvěryhodné zaměstnance, navýšit obezřetnost při výběrovém řízení, udržovat dobré vztahy na pracovišti	1	3	3
R5	Nezájem o bankovní produkty	Pravidelná obměna portfolia produktů, propracovanost nových kampaní	2	4	8
R6	Neochota a lhostejnost personálu	Finanční motivace zaměstnanců, dobré zázemí a vztahy na pracovišti	1	1	1
R7	Chybně zpracovaná žádost	Dostatečné zaškolení zaměstnanců, důraz na kontrolu žádostí, propracovanější technologické inovace	2	3	6
R8	Negativní recenze	Zpětná vazba od zákazníků pomocí komunikace s bankéři a pomocí dotazníkového šetření (online), budování dobrých vztahů s klienty a zaměstnanci, pravidelné meetingy se zaměstnanci v týmech	2	3	6
R9	Dlouhé zpracování žádosti	Pravidelná kontrola všech kroků v žádosti, kladen důraz ze strany bankéřů o dodání veškerých podkladů od klientů, pravidelné školení na spotřebitelské a hypoteční úvěry, propracované technické zázemí	3	2	6
R10	Navýšení úrokových sazeb	Navýšit sazby na spořicíh účtech, zavést bonusové sazby při založení běžného účtu navíc apod.	3	2	6
R11	Nárůst konkurence	Budování dobrého jména, být krok napřed před konkurencí, sledovat konkurenci	5	2	10
R12	Změna legislativy	Tvorba vyšších rezerv, pravidelně sledovat vývoj, držet krok s dobou	4	2	8

Tab. č. 14 - Opatření ke snížení rizik

Pavučinový graf

V pavučinovém grafu vidíme srovnání původní hodnoty RPN a po následných opatření jednotlivých rizik výsledek nové hodnoty RPN.



Graf č. 5 - Pavučinový graf RPN

5.8.1 Vyhodnocení rizik

Po provedení potřebných opatření k minimalizaci rizik se nám některé případy snížily o jednu kategorii a staly se tak riziky která by měla banka průběžně sledovat a řídit ale nemusí se obávat velkého ohrožení. Jediné riziko, které je pro banku stále kritické je riziko ekonomická krize ale s tímhle konkrétním rizikem se teď potýká veškerá ekonomika. V další části práce zohledním zjištěná rizika a navrhnou opatření ke zlepšení současné situace.

6 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Na základě informací z výše uvedených analýz a z vlastních zkušeností a zkušeností kolegů ze Sberbank CZ jsem vypracovala pár návrhů na zlepšení současného stavu. Společnost na základě výzkumu nedopadla nejhůře, avšak byla odhalena některá slabá místa, na které by se měla zaměřit. Celkové rozšíření a zlepšení možných opatření napomůže bance k získání lepší pozice na trhu. Zmíněné doporučení a návrhy na změny vycházejí z hodnocení rizikové analýzy. Návrhy může banka použít k úvahám při eliminaci svých rizik.

Ekonomická krize, navýšení úrokových sazeb a změna legislativy

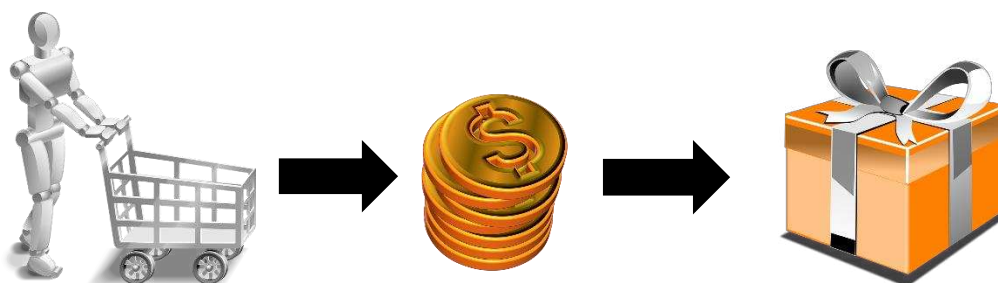
Jak vyplývá z analýzy, tak riziko ekonomické krize je současným problémem celého světa, a tedy i České republiky. Pro banku je důležité sledovat aktuální vývoj a zajistit dostatečné množství rezerv a depozit od svých klientů, a to například vytvořením nové kampaně či akce na spořicí účty, tím si banka zajistí dostačující rezervy. Takové opatření je zapotřebí i u rizika navýšení úrokových sazeb a rizika změny legislativy, kde je také nejlepším řešením tvorba vyšších rezerv. Banka může také vytvořit akce typu bonusových sazeb při založení běžného účtu apod.

Ztráta dodavatele, klientů a negativní recenze

U těchto rizik je důležité udržování dobrých vztahů s klienty, dodavateli a zaměstnanci. Na denní bázi patří sledování konkurence a snažit se pravidelně rozšiřovat a zlepšovat své portfolio pro uspokojení všech stran. Pro další rozvoj banky, bankovní nabídky a vůbec celého procesu je důležité mít zpětnou vazbu od svých klientů. Banka průběžně provádí na základě telekomunikace zjištění spokojenosti klienta. Mým návrhem je, aby toto zjištění prováděla ihned po jakýmkoliv poskytnutí služby včetně jednodušších úkonů jako je například navýšení kontokorentu apod. Spousta lidí preferuje hodnocení spíše osobně ihned na pobočce než náhodně po telefonu, když se jim hovor časově nehodí. Pro toto hodnocení jsem vytvořila návrh dotazníku, který je přiložen v příloze č. 1. Pokud klient nemá čas na pobočce nebo naopak si sjedná nějaký produkt online, zašle se mu dotazník o spokojenosti poskytnutí služby na email a ten ho pak v klidu doma vyplní a pošle zpět svému zprostředkovateli. Na základě tohoto šetření by se banka mohla dále rozvíjet podle názoru svých zákazníků a pomocí grafů spokojenosti tak i více se propagovat a vytvářet reklamy.

Nezájem o bankovní produkty a nárůst konkurence

Pokud banka nebude pravidelně obměňovat a nějakým způsobem vylepšovat pomocí různých výhod svoji nabídku, stane se jejich portfolio pro klienty nezajímavé a klienti tak budou vyhledávat lepší nabídku u jejich konkurentů. V tomto případě navrhuji založit odměny v podobě bodů za výběry z bankomatů a za platbu kartou v obchodech, restauracích a veškerých zařízeních kde je možno platbu kartou provést. Jednalo by se i o platby na internetu. Peníze, které klient utratí se v určitých částkách změň v internetovém bankovníctví za body a za určitý obnos bodů si klient může pořídit nějaké zboží které bude mít v nabídce. Získané body si také může vložit na svůj spořicí účet, stavební spoření a penzijní spoření. Jedná se tedy o proces, kdy zákazník nakoupí, získá body a po určité době dostane dárek, viz. obrázek níže.



Obr. č. 10 - Proces získávání bodů

Pomocí bodů může klient získat i slevu na jiné bankovní produkty, a tak by se bance zvýšily její tržby. Do takového věrnostního programu bych zařadila i spolupráci s různými obchody či e-shopy, do kterých by aktivní klienti banky Sberbank získávali slevy.

Banka Sberbank má nabídku produktů poměrně širokou, ale jak už jsem zmínila výše, tak stálé vylepšování nabízeného zboží je pro ni konkurenční výhodou. Mým dalším návrhem je založení dětského účtu zdarma. To znamená, že pokud má klient dítě ve věku do 18 let, může mu založit bankovní účet. Tento účet může sloužit zároveň jako spořicí. Od určitého věku například od 12 let by dítě dostalo k účtu platební kartu s omezenými funkcemi. Do 18. let by měl zákonný zástupce přehled a kontrolu o sjednaném účtu. Dle mého názoru by tyto vylepšení mohly být pro klienta zajímavé při rozhodování v jaké bance si sjedná spotřebitelský úvěr či jiný produkt.

Klamání zákazníka, lhostejnost a neochota personálu, chybně zpracovaná žádost a dlouhé zpracování žádosti

Tyhle všechna rizika spolu souvisí a jsou značným úkolem managementu banky. Jak se ke své práci každý postaví, to vedení jakéhokoliv podniku neovlivní. Jejich úkolem je vybrat na dané pozice takové pracovníky, aby se výše zmíněným rizikům předcházelo nebo je alespoň eliminovali. Pro tyto pracovníky je nejdůležitější kvalitní zaškolení, dobré pracovní prostředí a značná finanční motivace. Proces sjednání spotřebitelského úvěru obsahuje notné množství pracovních úkonů a při tvoření chyb se celý proces značně protáhne a výsledkem je tak nespokojený klient, který čeká na své peníze. V tomhle procesu bych dle mého názoru zvýšila pozornost kontrolám každého kroku, aby se minimalizoval počet chyb a postup byl tak plynulý. Myšlenka každého kroku znamená zvýšit kontroly na každém oddělení kudy daný úvěr projde. Důležité je také vyžádat si ihned všechny podklady od klientů, aby se nemusely dokládat zpětně dokumenty které chybí. Dalším mým návrhem je častější školení na spotřebitelské a hypoteční úvěry nebo pravidelné meetingy na odděleních, kde by každý nadřízený ve stanoveném čase sděloval novinky v dané problematice, předkládal vývoj, zdůraznil pozitiva a negativa které se uskutečnily a co se bance například povedlo či ne, aby měl každý zaměstnanec řádný přehled o své činnosti. Věřím, že by tak tyhle kroky posílily kvalitu pracovního prostředí.

7 DISKUZE / ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ

V rámci diskuze bych chtěla stručně shrnout fakta a poznatky, jež plynou z řešení této práce. Pomocí rizikové analýzy byly identifikovány rizika, které byly výstupem analytické části. Analytická část byla věnována konkrétní bance a vstupním analýzám. Identifikace rizik vyplývá z 12 hrozeb s několika možnými scénáři, kde následovalo přiřazení pravděpodobnosti, že daná hrozba nastane. Po určení pravděpodobnosti je potřeba určit velikost dopadu a zhodnotit daná rizika vynásobením těchto veličin.

Mezi největší rizika se řadily ekonomická krize, ztráta dodavatele, ztráta klienta, klamání zákazníka, nezáměr o bankovní produkty, neochota a lhostejnost personálu, chybně zpracovaná žádost, negativní recenze, dlouhé zpracování žádosti, navýšení úrokových sazeb, nárůst konkurence a změna legislativy. Pro uvedená rizika následovala implementace nápravných opatření. Zavedení většiny těchto opatření vedlo k snížení původního zhodnocení rizik až na jedno riziko, které zůstalo v původní rizikové skupině, a to riziko ekonomické krize.

Jelikož cílem práce je vyhodnocení vybraných nástrojů a navrnutí preventivních opatření ke zvýšení efektivity celého procesu v poskytování bankovních služeb, hlavně tedy spotřebitelského úvěru, jsou nejdůležitějším článkem v procesu klienti. Proto jsou v poslední části navrženy zlepšení pro větší spokojenost stávajících klientů a z pohledu banky k získání nových klientů.

U rizik, kde je potřeba zabezpečení pomocí dostatečného množství rezerv jsem navrhla založit kampaň či akci na spořicí účty nebo také bonusové sazby při založení běžného účtu. Pro zjištění spokojenosti svých klientů a také neustálý přehled o spokojenosti jsem vytvořila dotazník, který klient vyplní po vykonání jeho požadavku. Dalším mým návrhem je založit odměnový systém za nákup platební kartou. Každé utracené peníze se v určité míře přemění za body a budou tak odměnou pro klienta za využívání bankovních služeb. Mezi pak menší návrhy patří možnost zavedení účtu u rodinného příslušníka mladší 18 let a navýšení pozornosti u kontrol spotřebitelských úvěrů a zajištění dostatečného školicího systému. Návrhy byly nastíněny na základě mého průzkumu u konkurenčních bank.

8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat rizika v bankovní společnosti Sberbank CZ, a.s. a navrhnout vhodná opatření, díky nimž by se daná instituce mohla vyhodnoceným rizikům vyhnout, nebo je alespoň minimalizovat a stala se tak silnější konkurencí na trhu.

V první části práce jsem se zaměřila na současný stav, kde jsem uvedla nejdůležitější pojmy, které se dané problematiky týkají. Na začátku práce jsem uvedla rozdělení bankovních rizik a definice nejvýznamnějších bankovních rizik. Dále jsem popsala, jak se zmíněná rizika řeší v České republice a v zahraničí v konkrétních bankách, a to v České spořitelně a v Německé bance Deutsche Bank, A.G. Jako důležité v dané problematice považuji vznik pravidel, jak rizika řídit, proto jsou v první části zmíněná pravidla Basel a jejich vývoj.

Po formulování cílů a popsání použitých metod v práci následuje hlavní část neboli část analytická. Jejím úvodem jsem představila danou banku a nabídku jejích produktů. Následně pomocí zvolených analýz a metod jsem zjistila kritické faktory, na které by se banka měla zaměřit. Výsledkem analýz jsou silné a slabé stránky společnosti, ze kterých plynou oblasti nutné ke zlepšení a budoucímu rozvoji banky. Závěrem druhé části je analýza rizik zjištěných z předcházejících analýz, kde je důležité podotknout, že výsledky mohou být zkresleny, jelikož jsem analýzu prováděla sama, nebyla k ní určena skupina expertů, jejichž výsledky by se zprůměrovaly.

V závěru diplomové práce je možné nalézt opatření vedoucí ke snížení rizik. Rizik bylo celkem odhaleno 12. U rizik, která byla vyhodnocena jako kritická, byla provedena podrobná opatření a následně byly také navrženy opatření na zlepšení současného stavu, které jsem pak shrnula v diskuzi. Cílem bylo vyhodnocení vybraných nástrojů a navržení preventivních opatření ke zvýšení efektivity celého procesu v poskytování bankovních služeb.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) PTATSCHEKOVÁ, Jitka a Jaroslava DITTRICHOVÁ. *Dvacet let české koruny: na pozadí vývoje obchodního bankovníctví v České republice*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4681-4.
- (2) SEKERKA, Bohuslav. *Řízení bankovních rizik*. Praha: Profess, 1998. Banky a bankovní produkty. ISBN 80-85235-56-0.
- (3) VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Eupress. ISBN 80-867-5456-1.
- (4) VEDLICH, Joseph Franciscus, ed. *Úvod do řízení úvěrového rizika*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-49-7.
- (5) Česká Národní banka [online]. 2019 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>
- (6) POLOUČEK, Stanislav. *Peníze, banky, finanční trhy*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-152-9.
- (7) KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-381-7.
- (8) POLOUČEK, Stanislav. *Bankovníctví*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-491-9.
- (9) VEDLICH, Joseph Franciscus, ed. *Úvod do řízení úvěrového rizika*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-49-7.
- (10) *Opatření České národní banky č. 2 ze dne 3. února 2004 k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému bank: Věstník ČNB* [online]. 2004 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/legislativa/galleries/Vestnik-CNB/2004/v_2004_03_10204510.pdf
- (11) Česká spořitelna: *Výroční zpráva 2018* [online]. 2018 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Investovani_\(Fondy_a_Financni_trhy\)/Akcie_a_dluhopisy/Prilohy/2019_0010_cs_matka_vz_2018_cz_06.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Investovani_(Fondy_a_Financni_trhy)/Akcie_a_dluhopisy/Prilohy/2019_0010_cs_matka_vz_2018_cz_06.pdf)
- (12) *Deutsche Bank: Annual Report* [online]. 2018 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: https://www.db.com/ir/en/download/Deutsche_Bank_Annual_Report_2018.pdf
- (13) *Deutsche Bank: Annual financial statements and management Report* [online]. 2018 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: https://www.db.com/ir/en/download/Annual_Financial_Statements_and_Management_Report_of_Deutsche_Bank_AG_2018.pdf
- (14) *BIS: history* [online]. 2018 [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://www.bis.org/bcbs/history.htm>

- (15) *Corporate finance institute* [online]. 2020 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/basel-iii>
- (16) *Česká Národní banka: Zátěžové testy* [online]. 2019 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-stabilita/zatezove-testy/>
- (17) *Česká Národní banka: Dohledové zátěžové testy* [online]. 2019 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-stabilita/zatezove-testy/dohledove-zatezove-testy/>
- (18) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C H Beck, 2006. [cit. 2020-04-18]. ISBN 978-80-7179-367-0.
- (19) HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- (20) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (21) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- (22) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr NOVÁK. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada 2013. [cit. 2020-04-18]. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- (23) *ManagementMania* [online]. 2016 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/co-kdyz-analyza-what-if-analysis>
- (24) *Justice* [online]. 2020 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>
- (25) *Sberbank CZ a.s.* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.sberbank.cz/cs-cz>
- (26) *Sberbank CZ: Výroční zpráva 2018* [online]. 2018 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: https://www.sberbank.cz/-/media/files/sberbankcz/povinne-informace/vyrocnizpravy/vyrocnizprava_2018_cz.pdf
- (27) *Český statistický úřad: statistiky* [online]. 2020 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- (28) *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů v bankovníctví* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/obor/bankovnictvi-peneznictvi>
- (29) *Aktuálně: Sankce vůči Rusku* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/evropska-unie-prodlouzila-o-rok-sankce-vuci-rusku-za-anexi-k/r~278715c4936711e9819e0cc47ab5f122/>
- (30) *Banky.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.banky.cz/banky/>
- (31) *Aktualne.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nejvetsi-banky-v-cesku-zebricek-bank-podle-velikosti-poradi/r~ba7b166e5a6a11e8bacfac1f6b220ee8/>

- (32) *Bankovní poplatky* [online]. 2019 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z:
<https://www.bankovnipoplatky.cz/>
- (33) *Hospodářské noviny* [online]. 2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://ihned.cz/>

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 - Teorie rizik.....	14
Tab. č. 2 - BASEL I – Kapitálová přiměřenost.....	18
Tab. č. 3 - BASEL II - nový kapitálový rámec	18
Tab. č. 4 - BASEL III – reakce na finanční krizi 2007-2009.....	19
Tab. č. 5 - Silné stránky	37
Tab. č. 6 - Slabé stránky.....	37
Tab. č. 7 - Příležitosti.....	37
Tab. č. 8 - Hrozby	38
Tab. č. 9 - Identifikace rizik.....	41
Tab. č. 10 - Klasifikační stupnice.....	42
Tab. č. 11 - Klasifikace rizika	42
Tab. č. 12 - Kvantifikace rizik	43
Tab. č. 13 - Význam kvadrantů	47
Tab. č. 14 - Opatření ke snížení rizik.....	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 - výsledky dohledových zátěžových testů – 2019 (17).....	20
Obr. č. 2 - Model 7S	23
Obr. č. 3 - Působení banky Sberbank ve světě (24)	25
Obr. č. 4 - Logo Sberbank CZ, a.s. (25).....	26
Obr. č. 5 - Vývoj úrokových sazeb (5).....	29
Obr. č. 6 - Organizační struktura Sberbank CZ a.s. (26)	34
Obr. č. 7 - Proces řízení rizik.....	40
Obr. č. 8 - Mapa rizik.....	47
Obr. č. 9 - Koloběh Analýzy rizik	48
Obr. č. 10 - Proces získávání bodů	52

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Rozdělení rizik podle Sekerky	11
Graf č. 2 - Rozdělení rizik podle Vlachého	12
Graf č. 3 - Rozdělení rizik podle PWC	12
Graf č. 4 - Původní hodnota RPN	43
Graf č. 5 - Pavučinový graf RPN	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Spokojenost našeho klienta (Dotazník)	
--	--



1. Je pro Vás využití služeb/produktů naší společnosti přínosné?

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne, vůbec

2. Jak se Vám jeví naše banka z pohledu profesionality?

- Velmi profesionální
- Profesionální
- Nepříliš profesionální
- Není vůbec profesionální

3. Jaká je naše kvalita služeb ve srovnání s konkurencí

- Mnohem lepší
- O něco lepší
- Zhruba stejná
- O něco horší
- Mnohem horší

4. Jsou pro Vás ceny našich služeb/produktů přijatelnější ve srovnání s konkurencí?

- O mnoho přijatelnější
- O něco přijatelnější
- Přibližně stejně přijatelné
- O něco méně přijatelné
- Mnohem méně přijatelné

5. Jak kvalitní byl náš clientský servis?

- Velmi kvalitní
- Spíše kvalitní
- Kvalitní
- Spíše nekvalitní
- Velmi nekvalitní

6. Byl/a jste spokojen/a s rychlostí provedení Vašich požadavků?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

7. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s našimi zaměstnanci?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

8. Jaké celkové hodnocení byste dali naší společnosti?

- Výborně
- Chvalitebně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

9. Doporučil/a byste naši společnost ostatním?

- Určitě ano
- Pravděpodobně ano
- Pravděpodobně ne
- Určitě ne